

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Optimalizace nákladů a mzdového systému v podniku služeb

Optimizing costs and wage system in service company

DP – PE – KPE 200838

KATEŘINA MAREŠOVÁ

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek CSc., KPE

Konzultant : Ing. Jiří Mareš, jednatel

Počet stran

Počet příloh

Datum odevzdání

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Marešovi a panu Ing. Aleně Marešové, kteří si našli, i přes značné pracovní vytížení, čas na odborné konzultace. Přistupovali k mé osobě velmi vstřícně, ochotně a trpělivě a poskytli mi informace a cenné rady při zpracování mé diplomové práce v této společnosti.

Mé poděkování patří rovněž panu Mgr. Zdeňku Zatřepálkovi, jehož zkušenosti a podnětné připomínky mi umožnily lépe pochopit individuální a nenapodobitelné potřeby jedince i podniku a praktické fungování personálního managementu.

Zároveň chci poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi CSc. z katedry podnikové ekonomiky za odborný dohled, poskytnuté rady a připomínky k práci.

RESUMÉ

Diplomová práce je založena na poznatcích personálního managementu. Zaměřuje se na problematiku nákladů, plánování lidských zdrojů, odměňování a hodnocení. Popisuje a zmiňuje jednotlivé postupy a metody vedoucí k vytváření a implementaci mzdových systémů. Praktická část práce se věnuje analýze předchozího a stávajícího systému odměňování včetně systému hodnocení, návržení a implementaci optimalizovaného mzdového systému. Jelikož mzdy jsou jednou z nejpodstatnějších složek nákladů, je zapotřebí zajistit dostatečné prostředky k jejich financování, například prostřednictvím snižování ostatních složek nákladů. Nový systém má motivovat pracovníky k lepším výkonům, samostatnosti, závazné odpovědnosti, a dovést společnost k ekonomickému růstu, prosperitě a konkurenceschopnosti.

SUMMARY

This thesis is based on human resources management and is aimed at costs, human resources planning, at ways of rewarding and evaluation. It describes advancements and methods, that lead to creation and implementation of wage systems. The practical part of the work is devoted to analysis of the previous and present rewarding system including evaluation system, optimized rewarding system proposition and implementation. Because wages are one of the most important items of costs, it is necessary to provide enough financial resources for example through reducing other items of costs. The new system is supposed to give employees reason for better performances, independence, responsibility and bring company to economic growth, prosperity and competitive strength.

KLÍČOVÁ SLOVA

mzdový systém

optimalizace nákladů

podnik služeb

hodnocení práce

strategie odměňování

wage system

optimizing costs

service company

work evaluation

rewarding strategy

OBSAH

1	ÚVOD.....	12
2	PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	13
2.1	VYTVÁŘENÍ POPISŮ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ.....	15
3	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	17
4	CÍLE A STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
4.1	CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
4.2	STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
5	HODNOCENÍ PRÁCE	22
5.1	FORMY HODNOCENÍ.....	23
5.2	ZAMĚŘENÍ HODNOCENÍ	23
5.3	METODY HODNOCENÍ.....	24
5.4	HODNOTÍCÍ POHOVOR	26
5.5	OBTÍŽE PŘI HODNOCENÍ.....	27
5.6	ZAVÁDĚNÍ HODNOCENÍ PRÁCE.....	28
6	MZDOVÝ SYSTÉM.....	28
6.1	MZDOTVORNÉ FAKTORY A DETERMINANTY ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
6.2	MZDOVÉ FORMY.....	31
7	POSTUP PŘI VYTVÁŘENÍ NOVÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU	35
8	NÁKLADY	38
8.1	TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ	39
9	HISTORIE SPOLEČNOSTI KORÁL SERVIS LTM	41
9.1	VÝROBNÍ PROVOZY DO ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI KS LTM.....	42
9.2	ZHODNOCENÍ PROVOZŮ K DATU PŘEVZETÍ 8/2000.....	42
9.3	KROKY SPOLEČNOSTI KS LTM OD 8/2000	43
10	VÝVOJ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	44
11	VÝVOJ MZDOVÉHO SYSTÉMU	48
12	VÝVOJ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	51
12.1	ČÁST ROČNÍHO BONUSU STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	51

12.2	ČÁST ROČNÍHO BONUSU STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ PLNĚNÍ OSOBNÍCH CÍLŮ	52
12.3	STANOVENÍ ROČNÍHO BONUSU PRO OSTATNÍ PRACOVNÍKY	53
12.4	PŘÍNOS ROČNÍCH BONUSŮ	54
13	MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ.....	54
13.1	POPIS PRACOVNÍCH MÍST	56
13.2	KRITÉRIA MĚSÍČNÍHO HODNOCENÍ	56
13.3	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	60
14	VÝŠE A STRUKTURA NÁKLADŮ	61
14.1	DOPRAVA.....	61
14.2	SLUŽBY MOBILNÍHO OPERÁTORA	68
14.3	INVESTICE DO TECHNOLOGIE	71
15	JINÁ DOPORUČENÍ.....	74
16	OPTIMALIZACE POČTU ZAMĚSTNANCŮ	74
17	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	79
18	ZÁVĚR.....	80

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca	přibližně
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GC	Golden Clean
Kč	koruna česká
km	kilometr
KS LTM	Korál servis LTM
m ³	metr krychlový
max.	maximálně
mil.	milion
MÚ	městský úřad
N	náklady
např.	například
OKEČ	oborová klasifikace ekonomických činností
ŘP	řidičský průkaz
s.p.	státní podnik
SPZ	státní poznávací značka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
t	tuna
tzv.	tak zvané
VW	Volkswagen
%	procenta
Ø	průměr
Σ	celkem, suma

1 ÚVOD

Práce vyhotovená ve spolupráci se společností Korál servis LTM se zabývá optimalizací nákladů a mzdového systému z teoretického i praktického hlediska.

Mnoho společností se snaží předčít konkurenci především získáním nové technologie, ale neuvědomují si, že její využití závisí na úrovni lidí a jejich řízení. Přitom nástrojem zlepšování úrovně pracovníků, dosahování větší kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců je kvalitní a řádně prováděný mzdový systém.

Rozšířením podnikatelských aktivit v září roku 2004 došlo uvnitř společnosti Korál servis LTM k podstatným změnám a dosud používaný mzdový systém se stal přežitým a nevyhovujícím.

Práce Vás provede historií společnosti Korál servis LTM, jejím dosavadním mzdovým systémem a problematikou jejich nákladů z pohledu možností jejich snižování.

Cílem je analyzovat současný mzdový systém, využít jeho opodstatněné složky a zároveň jej doplnit o složky, které mu chybí. Nový systém, který bude navržen, má být jednoduchý, ale zároveň efektivní, lehce aplikovatelný a přístupný změnám, které mohou v budoucnu nastat. Je zapotřebí, aby se stal nástrojem řízení pro manažery společnosti, správně motivoval zaměstnance a aby tito věděli, jaký význam má jejich pracovní výkon pro organizaci.

Se znalostí současného stavu v podniku a se získanou teoretickou podporou, týkající se plánování pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a členění nákladů, navrhnou v praktické části opatření, která povedou ke snížení nákladů alepší motivaci pracovníků, na základě ohodnocení jejich výkonu. Seznámíte se s možnostmi snižování nákladů v oblasti dopravy, úsporami za služby mobilního operátora a předpokládanými úsporami na základě investic do výrobní technologie.

Teoretická část se věnuje plánování pracovních sil a systému odměňování. Vyjmenovává jeho prvky, cíle a strategie, které vyjadřují, čeho si organizace cení. Důležitou součástí každého mzdového systému je hodnocení jednotlivých pracovníků, které může být při správném provedení dobrým pomocníkem k jejich motivaci. Výsledkem hodnocení je stanovení základních mzdových relací v podniku. To zajišťují mzdové formy, jejichž úkolem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Plánování pracovníků souvisí mimo jiné s objemem výroby a popisy pracovních míst. Poslední kapitolou teoretické části je vymezení pojmu nákladů a jejich členění.

2 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jednou z hlavních činností v rámci zabezpečování lidských zdrojů je plánování lidských zdrojů. V zásadě se jedná o rozpoznávání potřeb lidských zdrojů k zabezpečování základních funkcí organizace. Jeho cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji. Předpokládá předvídání vývoje potřeb pracovníků a způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary.

Prognóza vývoje pracovních sil a vývoje jejich zdrojů vychází mimo jiné z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Jinými slovy je třeba sladit předpověď budoucí potřeby lidí s jejich budoucími zdroji.

Personální plánování však není pouze o plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Jeho součástí je také plánování jejich rozvoje, které by mělo vycházet ze současné struktury pracovníků v organizaci a pracovních podmínek, ale také ze zkoumání potřeb a postojů jednotlivých pracovníků.

Cílem plánování lidských zdrojů v organizaci je získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti, předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí a zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů by se měla podle různých autorů¹ pokoušet odpovědět na následující otázky:

- Kolik lidí budeme s ohledem na podnikový plán přibližně potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo funkčních (odborných) oblastí v krátkodobém a dlouhodobém výhledu?
- Jaké dovednosti asi budeme výhledově potřebovat?
- Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?
- Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?
- Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?
- Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?
- Budeme mít problémy se získáním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?
- Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?
- Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme zachovat?

Důležitým hlediskem tohoto procesu je také výše nákladů na získání a udržení žádoucí struktury pracovních sil (nábor, rekvalifikace, mzdové náklady, náklady na zvyšování kvalifikace, odstupné pro uvolněné pracovníky).

„Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“²

¹ Viz např. *Plánování lidských zdrojů – BusinessInfo.cz* [online]. Cit 14.11.2007.

Dostupný z WWW:< <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/planovani-lidskych-zdroju/1001663/45009/>>

² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3, str. 87

2.1 VYTVÁŘENÍ POPISŮ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ

Právě spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě se bude věnovat tato podkapitola.

O popis a specifikaci pracovních míst se opírá plánování potřeby pracovníků, které zároveň souvisí s vytvářením pracovních míst. Na základě popisů pracovních míst a předpokládaného vývoje výrobního programu je možné zjistit, kolik pracovníků a s jakými schopnostmi bude organizace potřebovat pro splnění svých úkolů. Je též užitečný pro hodnocení pracovníků a jejich výkonů.

Analýza pracovních míst představuje první krok, jenž je začátkem další personální práce. Jejím výsledkem by měla být struktura pracovních míst v organizaci, dává též základ pro hlavní personální rozhodnutí včetně získání, udržení a řízení zaměstnanců. Získané údaje jsou důležité pro výběr a nábor, osobní hodnocení, školení, kariérní rozvoj, odměňování, návrh organizační struktury a pro plánování zaměstnanců.

Základem dobře fungující organizace práce v každém podniku jsou správně zpracované popisy pracovních míst. Poskytují informaci o tom, co má kdo dělat a jak to má dělat, za co zodpovídá a jak za to bude hodnocen a odměněn. Vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat a jeho vazbě na ostatní pracovní místa.

Tabulka č. 2.1 znázorňuje vzájemné vazby mezi popisem pracovního místa a požadavky na něj kladenými, které Palán³ uvádí následovně.

Tabulka č 2.1.1 Popis pracovního místa a popis požadavků

Popis pracovního místa	Popis požadavků
Požadavek na profesi, organizační začlenění	Fyzické (somatické) požadavky (síla, zručnost, sedavá práce, cestování)
Požadavek práce, její náročnost (povinnosti, odpovědnost)	Duševní (psychické) požadavky (úroveň znalostí, duševní schopnosti atd.)
Výkon a vybavenost práce (kdy a kde se dělá; stroje, zařízení)	Kvalifikační požadavky (vzdělání, další odborná příprava, praxe)
Spolupráce s okolím (návaznosti, obtížnost, důležitost)	Klíčové kvalifikace (jazykové znalosti, zvláštní dovednosti, řidičský průkaz, organizační schopnosti,..)
Norma výkonu (přesnost, kvalita, výkonnost)	Pracovní zkušenosti získané na jiném, podobném pracovišti.
Obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové)	Psychomotorické, sociální dovednosti (komunikativnost, vedení atd.)
Možnost zaučení, eventuálně vyučení	Osobnostní a charakterové požadavky (postoje, temperament, schopnost se učit, hodnotová orientace atd.)

Zdroj: Palán Z., Topregion.cz

Základními zdroji informací o pracovních místech, z nichž se při analýze vychází, jsou především pracovníci, kteří zastávají dané pracovní místo, bezprostřední nadřízení, nezávislí odborní pracovníci pověřeni pozorováním pracovníků při práci, nezávislí odborníci na danou práci a v neposlední řadě také existující písemné materiály.

³ Viz např. PALÁN, Z.: *Topregion.cz* [online]. Cit 14.11.2007. Dostupný z WWW:<
<http://www.topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>>

Je poměrně mnoho metod a jejich variant používaných při zjišťování informací o pracovních místech. Nejčastěji používanými metodami jsou pohovory a dotazníky. Pohovor zpravidla probíhá na pracovišti mezi pracovníkem a osobou analyzující pracovní místo. Dotazníkové metody zahrnují řadu variant podle toho, kdo je zdrojem informací nebo o jakou práci se jedná. Pozorování patří též mezi často používané a jednoduché metody. Pracovníka pozoruje osoba analyzující pracovní místo a zaznamenává informace, které práci popisují.

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

"Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. "⁴

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Poměrně komplikovaný a ne vždy zcela jasný proces přitahuje pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Spravedlivé odměňování je jednou z příčin podstatně ovlivňujících spokojenost pracovníků s organizací, proto bývá velmi často původcem sporů. Z toho důvodu je jedním z nejdůležitějších faktorů utváření harmonických vztahů v podniku všemi stranami přijatelný a efektivní systém odměňování, který je spravedlivý k pracovníkům, a díky němuž je snazší dosáhnout požadované produktivity.

⁴ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str.253

Systém odměňování se však neskládá pouze z peněžních odměn, které představuje pevná a pohyblivá mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, a ze zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Zahrnuje také nepeněžní odměny jako povýšení, formální uznání, odpovědnost a osobní růst, a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

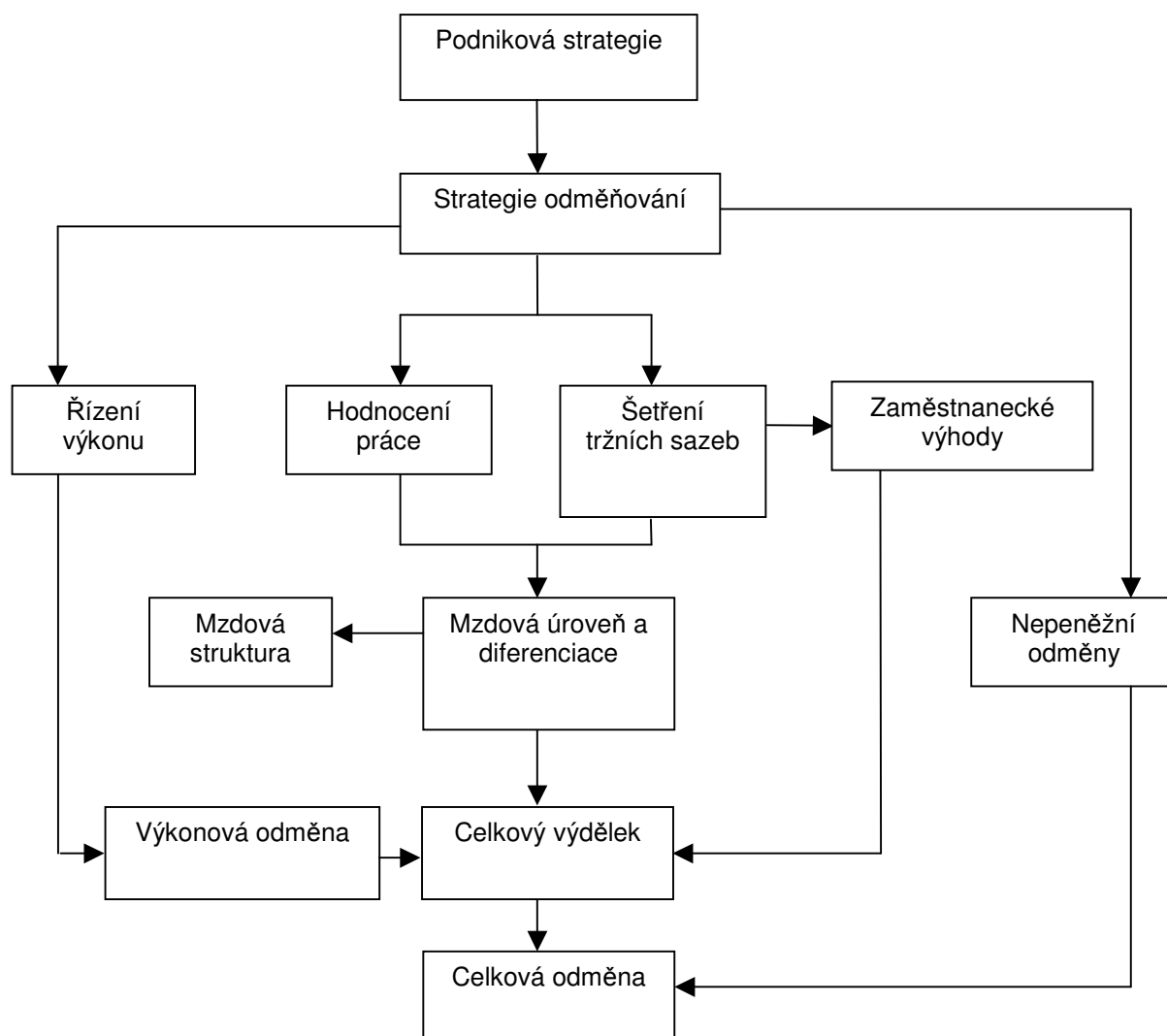
Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky a do značné míry záleží na ní, jaké z těchto možností využije nebo jednoduše jaký systém odměňování v podniku vybuduje.

Systém odměňování není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebnou kvalitu a potřebný počet uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, schopnosti, zkušenosti a loajalitu,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem podniku,
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivaci, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

System odměňování, jeho prvky a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obr. 3.1, jak je uvádí Armstrong⁵.

Obrázek 3.1 System odměňování



Zdroj: Armstrong M., Personální management

⁵ Viz např. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

4 CÍLE A STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování má dopomoci k dosažení individuálního a organizačního chování, které podnik potřebuje, má-li dosáhnout svých hospodářských cílů. Systémy odměňování mají vycházet z celkové strategie a mohou pomáhat zdůrazňovat význam cílů, jako jsou udržení zákazníka, jeho spokojenost, kvalita výrobků a služeb. Také vyjadřují, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit.

4.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace. Pomůže tak zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Specifickými cíly z hlediska organizace jsou:

- vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků a pracovníky si také udržet,
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace,
- podporovat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury,
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce,
- rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat její cíle,
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu.

Z hlediska zaměstnanců by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad,

- zabezpečit určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by uspokojovala.

Někdy se uvádí, že má-li organizace těchto cílů dosáhnout, její postupy v odměňování by měly být „interně spravedlivé a externě konkurenceschopné“. Avšak není snadné toho dosáhnout. Problém je, že cíle interní spravedlnosti a externí konkurenceschopnosti je často obtížné uvést do souladu.

4.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by její politika a procesy odměňování měly být vytvářeny, aby odpovídaly podnikovým požadavkům. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby se každá investice ve mzdách a platech vrátila v podobě přidané hodnoty.

Strategie odměňování by měla být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace. Měla by také brát v úvahu klima zaměstnaneckých vztahů, procesy vyjednávání o odměnách a odbory.

Aspekty, které je možné považovat za klíčové strategické záležitosti uvádí Armstrong⁶ následovně:

- konkurenceschopná odměna,
- dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování,
- restrukturalizace systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny,
- použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury,

⁶ Viz např. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

- přenesení rozhodování o mzdách na liniové manažery,
- zapojení zaměstnanců do záležitostí odměňování,
- rozvíjení týmové práce,
- zvyšování úrovně kompetence a rozšiřování kvalifikační základny.

5 HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení pracovníků je velice významnou součástí personálního managementu každé společnosti a také dobrým prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení. Jestliže je správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i jejich odměňování.

Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, případně popis pracovních míst. Spravedlivé hodnocení lze provádět pouze tehdy, je-li naprosto jasné, co má pracovník dělat a jaké výsledky a kvality se od něj očekávají. Stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění pracovních úkolů, stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování jsou následující nutné podmínky.

Zabývá se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním jeho výsledků a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. Základním smyslem je zlepšit vzájemnou spolupráci vedených a vedoucích.

Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce, zjistit relativní rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci, zařadit je do tarifních stupňů a pak tuto tarifní stupnici používat jako objektivně zdůvodněnou základnu pro stanovení diferencovaných mzdových tarifů. Jinak řečeno stanovit relativní hodnotu práce a na základě toho práci oklasifikovat podle jejího významu. Konkrétní výši odměny hodnocení neurčuje.

Výsledkem hodnocení je stanovení základních mzdových relací v podniku. Ty slouží jako vodítko pro rozložení peněžního oceňování práce, na které navazuje rozhodovací proces

nebo tarifní vyjednávání s pracovníky. Výsledkem těchto procesů jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.

"Hodnocením práce tedy rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v podniku."⁷

5.1 FORMY HODNOCENÍ

- **Neformální hodnocení** je průběžným hodnocením pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. V podstatě se jedná o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla není zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- **Formální hodnocení** bývá většinou racionálnější, standardizované, periodické s pevným intervalem. Doporučuje se provádět toto hodnocení jednou za rok, avšak je třeba přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci. Jedná-li se o pracovníky různých kategorií, může mít i různou periodicitu. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků.

5.2 ZAMĚŘENÍ HODNOCENÍ

- **Výsledky práce** jsou charakteristiky většinou dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné. V tomto případě se bude operovat s charakteristikami jako je množství, kvalita, včasnost, náklady aj.

⁷ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9, str. 150

- **Pracovní chování** se zaměřuje na charakteristiky jako je iniciativa, rozvážnost, schopnost vést a rozhodovat se, disciplinovanost, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi.

"V každém případě je třeba hodnocení na základě pracovního chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací." ⁸

5.3 METODY HODNOCENÍ

Volba metod hodnocení je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Kvantifikaci lze ve větší míře použít u jednodušších pracovních úkolů. Naopak u složitějších činností je zapotřebí hodnotit přístup pracovníka, jeho tvořivost a iniciativu při plnění jednotlivých úkolů, schopnost kooperace s ostatními kolegy i výsledky daného úseku.

Metod hodnocení pracovníků je mnoho a navíc mívají ještě řadu variant. Armstrong⁹ je rozděluje na tyto typy:

Neanalytické (sumární) **metody** porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. Metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační metoda se obvykle považují za tři hlavní neanalytické metody. Jiným neanalytickým přístupem, který obecně nebývá označován jako metoda, je vnitřní „poměrování“.

Analytickými metodami jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnání.

⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3, str.168

⁹ Viz např. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

Tržní oceňování se používá spolu s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění prací s ohledem na tržní sazby.

Metody založené na dovednostech nebo kompetenci hodnotí spíše lidi než práce.

Metody poradců řízení – řada konzultačních firem v oblasti řízení nabízí své vlastní „autorizované systémy“ či „značkové metody“. Jedná se zpravidla o analytické metody, založené obvykle na některé z forem bodovací metody.

Zde se ovšem zaměříme na **hodnocení podle stanovených cílů**, kterému se bude částečně věnovat praktická část. Často se používá pro hodnocení manažerů a specialistů a má následující postup:

1. Stanovení jasných, přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak má být těchto cílů dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

Aby byla metoda úspěšná, je třeba aby cíle byly kvantifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, měly by vyvolávat zájem, být podnětné a v neposlední řadě formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně. Ty, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány. Při jejich stanovování a při zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků. Cíle a plán postupu mají sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tyto pravidelné rozhovory poskytují vedoucímu pracovníkovi a zaměstnanci příležitost posoudit a projednat dosavadní postup plnění cílů a v případě potřeby i cíle upravit.

5.4 HODNOTÍCÍ POHOVOR

V malých podnicích, které nejsou členěny na žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí pracovníky zpravidla majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Ti mají právo se k nim vyjádřit, proto je nejlepší zvolit způsob diskuse. Hodnocení má probíhat jako vzájemná výměna názorů s cílem zlepšit spolupráci a zvýšit prosperitu organizace. Smyslem je shoda na společných východiscích.

Konkrétní posuzované znaky výkonnosti pracovníka jsou například:

- úroveň odborných znalostí a dovedností,
- úroveň pracovní kázně, spolehlivosti, iniciativy a samostatnosti,
- kvalita a kvantita výkonu,
- zvládání duševního a fyzického zatížení,
- zvládání změn,
- úroveň organizačních schopností,
- základní životní zaměření – aspirace, cíle,
- základní temperament,
- zdravotní stav apod.

Diskutovanou záležitostí také bývá, jakou dokumentaci k hodnocení vést. V některých společnostech ji vede manažer v podobě neformálních zápisů o vývoji příslušného pracovníka a jeho pracovních výsledcích a takové poznámky mají ryze faktografický charakter. Formální dokumentace je záležitostí personálních útvarů. "Zpravidla obsahuje závěry hodnocení, popis problémů, které se staly předmětem dalších opatření a řešení, co se od pracovníka dále očekává a co se mu ukládá, důsledky pro každého pracovníka, nesplní-li přijaté závěry a naopak odměny v případě úspěchu. Formální stránka podchycování údajů a informací však není ani tak významná, jako obsah, závěry a jejich plnění." ¹⁰

¹⁰ STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4, str.

5.5 OBTÍŽE PŘI HODNOCENÍ

Zásadní nesnáze jsou spatřovány v souvislostech s osobami hodnotitelů. Jejich vztah k lidem určuje přístup k provádění hodnocení pracovníků. Faktem je, že při hodnocení pracovníků není možné dosáhnout plné objektivnosti. Hodnocení je vždy odrazem vztahů mezi vedoucím a vedeným, proto je v tomto slova smyslu poněkud subjektivní. Záleží spíše na tom, aby tento subjektivismus nespočíval v neodbornosti, nezájmu nebo dokonce svévoli hodnotitele.

Problémy mohou vyplývat i z osobnosti hodnoceného, ze způsobu hodnocení i z řady dalších možných skutečností. Proto musí být také pracovník na projednávání svého hodnocení dobře připraven.

Aby se v hodnocení vyskytovalo problémů co nejméně, existují různé zkušenosti a z nich vyplývají různá doporučení. Jejich základní výčet uvádí mimo jiné Stýblo¹¹ a často se shodují v tom, že:

- do manažerských funkcí budou vybíráni lidé podle co nejvíce komplexních a objektivních měřítek,
- manažeři budou k hodnocení svých pracovníků systematicky a odborně vedeni,
- v sociálním systému řízení podniku bude hodnocení pracovníků věnována náležitá a zasloužená pozornost, personální management bude respektovat jeho závěry jako klíčové informace pro další rozvoj pracovníků,
- klima podnikového managementu bude podporovat vzájemnou důvěru mezi hodnocenými a hodnotiteli a bude vytvářet pocit „všech na jedné lodi“.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je také třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.

¹¹ Viz např. STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-

5.6 ZAVÁDĚNÍ HODNOCENÍ PRÁCE

"Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců." ¹²

Je snaha mít různé systémy, např. pro manažery, úředníky, a manuální pracovníky, protože se považuje za obtížné vypracovat systémy, které by byly stejně použitelné na všech úrovních odpovědnosti nebo pro zcela odlišné typy práce.

Hlavní výhodou speciálně navržených systémů je to, že mohou brát v úvahu zvláštní hodnoty organizace a kterýkoliv z individuálních rysů organizace, jako jeho potřeby pokrýt různé kategorie zaměstnanců nebo typy práce.

6 MZDOVÝ SYSTÉM

Mezi mnoha majiteli i manažery podniků panuje všeobecné přesvědčení, že odměny by měly motivovat zaměstnance k lepší práci, což se stane pouze za předpokladu, že budou odměny závislé na jejich výkonu.

Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky vzrůstá počet i podíl pracovních úkolů s těžce měřitelnou mírou pracovního výkonu. I u měřitelného pracovního výkonu mnohdy nelze všechny jeho složky změřit. Měření výkonu je navíc poměrně náročná záležitost, u které je zapotřebí určité disciplinovanosti a soustavnosti kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů, které jsou nezávislé na úsilí a schopnostech pracovníka.

¹² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha:

Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3, str.238

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci, která má podobu peněžitého plnění nebo plnění peněžité povahy, což je naturální mzda. Mzdový systém pomáhá získat kvalifikované pracovníky, kteří splňují požadavky pracovních míst a pomáhají vytvořit kmenový stav zaměstnanců. Stimuluje pracovníky k žádoucímu výkonu a pracovnímu chování a zajišťuje spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy.

Mzdovou diferenciací se rozumí rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce a přínosů k hospodářskému výsledku organizace. Míra diferenciacie mezd je také důležitou informací o stimulační účinnosti mezd. Její správná míra podněcuje zájem pracovníků na co nejlepších výsledcích práce a motivuje je k získávání vyššího vzdělání či kvalifikace. Tím dává předpoklady pro zvyšování a zkvalitňování produkce a k lepšímu využívání pracovních sil. Naopak nejasnost v odměňování a vývoji budoucích výdělků patří mezi hlavní příčiny nespokojenosti zaměstnanců a je příčinou jejich nadměrné fluktuace.

6.1 MZDOTVORNÉ FAKTORY A DETERMINANTY ODMĚŇOVÁNÍ

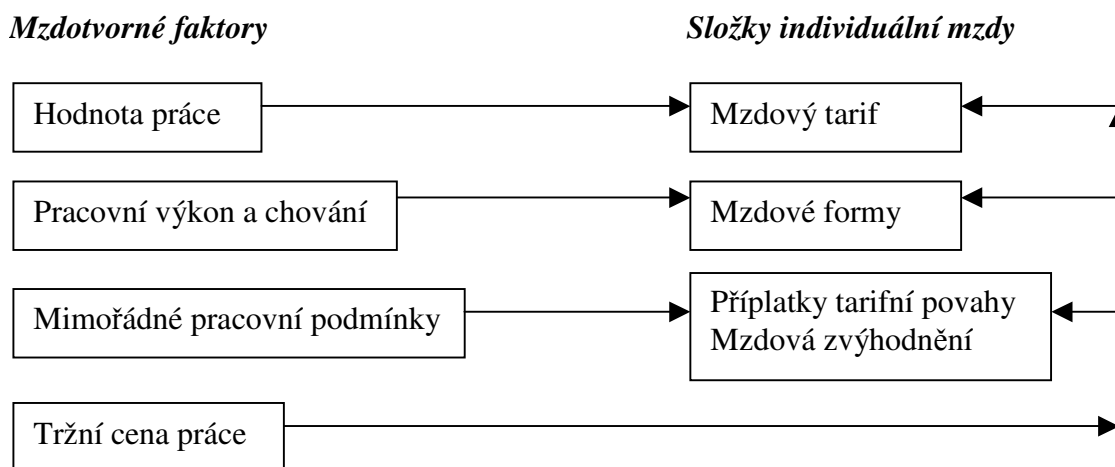
Mzdový systém je obvykle zpracován v organizaci tak, aby byly systematicky oceněny čtyři mzdotvorné faktory:

- hodnota práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a chování při práci,
- tržní cena práce.

Jejich vztah se složkami individuální mzdy podle Synka¹³ znázorňuje následující obrázek.

¹³ Viz např. SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4

Obrázek č. 6.1.1 Vztah mzdovorných faktorů práce a struktury individuální mzdy



Zdroj: Synek M.a kol., Podniková ekonomika

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu:

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich dopad	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost
Obratnost	Stresovost práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	Vzdělání
	Znalost práce
	Znalosti všeobecně

Mzdotvorné faktory tvoří ve své konkrétní podobě spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v podniku.

Podle Koubka¹⁴ mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro podnik,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka,
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků, které může podnik na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie v podniku (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce v podniku,
- existující právní normy, týkající se odměňování.

6.2 MZDOVÉ FORMY

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, ocenit všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité.

Prvním krokem, který musíme učinit, je rozhodnutí, zda budeme platit pracovníky za odpracovanou dobu, nebo za jejich výkon. Přitom musíme ještě rozhodnout, zda budeme odměňování za výkon vázat na individuální, skupinový či celopodnikový výkon.

¹⁴ Viz např. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9

Použití časové mzdy je vhodné při odměňování činností, pro které nejsou zpracovány výkonové normy, zejména v případech, kdy množství a tempo práce nemůže pracovník ovlivnit, kdy potřeba práce není rovnoměrná a jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce, jako třeba důraz na kvalitu.

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Je zaváděna na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické a pracovní postupy a zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu.

Má-li být pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny tři požadavky:

- Je třeba zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků.
- Vztah mezi výkonem a odměnou musí být jasný, viditelný, přímý. Pracovníci si jej musejí uvědomovat, a to i v případě, že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny celého podniku.
- Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí (standardní), jaký je nadstandardní, jaký je ještě přijatelný a jaký je nepřijatelný.

Odměňování založené na skupinovém výkonu se obvykle používá v případech, kdy je obtížné nebo nemožné stanovit podíl jednotlivce na výkonu, nebo v případech, kdy je třeba přimět skupinu pracovníků, aby pracovali jako tým. Je při tom třeba mít na paměti, že:

- skupinové odměňování bude vhodnější tam, kde skupina tvoří přirozenou jednotku, jejíž pracovníci vykonávají podobné nebo navzájem se doplňující pracovní úkoly,
- členové skupiny by měli být výkonově srovnatelní, protože by mohlo vyvolávat konflikty, kdyby někteří z členů skupiny odváděli příliš podprůměrný, nebo zase příliš nadprůměrný výkon,
- skupina by měla mít přiměřenou velikost; motivační efekt skupinového odměňování klesá s růstem velikosti skupiny, protože jednotliví pracovníci jsou stále méně schopni rozpoznat vztah mezi svým výkonem a výší či změnami svého výdělku.

V malých podnicích je vhodné k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých pracovníků používat i tzv. osobní ohodnocení v podobě určitého procenta základní mzdy nebo platu. Jeho stimulační účinek se zvýší, jestliže je periodicky vždy znovu stanovováno na základě hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Jsou poskytovány za měřitelné nebo vyčíslitelné výsledky práce. Prémie manažerů se odvozují od celopodnikového nebo skupinového výkonu. Přesto jsou považovány za individuální pobídkové formy kvůli klíčové roli, kterou manažeři hrají v úspěšnosti organizace.

Odměny jsou přiznávány za výsledky práce, které jsou jednorázové či mimořádné a jsou charakterizovány slovně hodnotitelnými ukazateli.

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise. Pomocí nich je v závislosti na výkonu pracovníka dotvářena konkrétní výše mzdy.

Základní mzdová forma je časová neboli základní mzda nebo plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda a mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda).

Úrovně peněžních odměn mohou být založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle vývoje inflace a také na základě vyjednávání.

Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a může být upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb. Zvýšení na základě výkonu, dovedností nebo schopností může být k základní peněžní odměně přidáno nebo do ní může být začleněno, ale některé podniky vyplácejí odměny za výkon odděleně formou peněžní bonifikace (prémii).

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celopodnikový výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují a lze nalézt i formy určené pro jednotlivé kategorie pracovníků. Patří mezi ně např. individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny (bonusy), prémie, provize, odměna závisající na délce zaměstnání, odměna podle kvalifikace, odměna podle schopností, povinné a nepovinné příplatky, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie apod.

V zahraničí, ale už i u nás, se používají i v malých podnicích některé dodatkové mzdové formy, představující zvláštní zvýhodnění pracovníka v podniku. Jsou to např.:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- lokální příplatky,
- odměna za zvýšení kvalifikace,
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu (v zahraničí se používá i v případě jiných odchodů pracovníků z podniku, zejména u těch, kteří pracovali v podniku dlouho a dobře; je to výraz určité vděčnosti a zároveň snahy o vytváření dobré pověsti podniku) a mnohé další.

Celkové výdělky obvykle vypočítávají jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn.

Zaměstnanecké výhody jsou známy také jako nepřímé odměny. Jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn. Jedná se o penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta.

Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

7 POSTUP PŘI VYTVÁŘENÍ NOVÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU

Každá organizace si musí vytvořit takový mzdový systém, který bude přijatelný jak pro ni, tak pro zaměstnance, přičemž je důležité uspokojit potřeby obou stran.

Organizace potřebuje mzdový systém, který je přitažlivý pro pracovníky, kteří jsou přínosem pro její dlouhodobý rozvoj. Musí zajišťovat přiměřenou produktivitu práce, zabezpečovat adekvátní míru návratnosti investic a chránit organizaci před nekontrolovatelnou úrovní mzdových nákladů.

Zaměstnanci potřebují mzdový systém, který je spravedlivě odmění za vykonanou práci, dá jim pocit jistoty, zajistí jim slušnou životní úroveň a povede po uplynutí určité doby k možnosti vyššího výdělků.

Při vytváření nového mzdového systému se všeobecně vychází z organizační struktury podniku a důležitosti zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. Teprve poté je možno zabývat se vytvořením a aplikací mzdového systému. V našem zkoumaném podniku nalezneme následující skupiny zaměstnanců uspořádané v tabulce č. 7.1.

Tabulka 7.1 Skupiny zaměstnanců

Ředitel
Vedoucí úseků / vyšší manažeři
Mistři / nižší manažeři
Pracovníci v dělnických profesích

Zdroj: vlastní

Každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje, byl přijímán na určitou pozici. U každé pozice vznikaly různé nároky na uchazeče. Kritérii byly především kvalifikace, zkušenosti, praxe a v neposlední řadě předpoklad loajálnosti, spolu se schopností a ochotou učit se

novým věcem a porozumět novým technologiím. Obecně platí, že čím menší jsou nároky na uchazeče, tím nižší je i základní mzda a naopak.

Během tvorby mzdového systému je proto zapotřebí nejprve definovat druhy pracovních míst a vytvořit k nim popisy práce. Následuje porovnání všech současných pracovních míst, která jsou, v závislosti na rozsahu pracovní náplně, složitosti práce a úrovni zodpovědnosti pracovníka, dále členěna podle různých úrovní. Cílem zkoumání současné úrovně platů v oboru, ve kterém organizace podniká, je stanovit takovou výši platů, která by byla konkurenceschopná a adekvátní každé úrovni pracovního zařazení. Pro každou úroveň pracovního zařazení je stanovena minimální a maximální mzda.

Na základě celkové výše mzdy vnímají zaměstnanci spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Zaměstnavatel by měl proto dodržet princip, podle něhož za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty náleží stejná mzda. Zásadním hlediskem posouzení je její složitost, odpovědnost a namáhavost.

Součástí posouzení a porovnání pracovních míst by měly být také pracovní podmínky konkrétního místa podle obtížnosti pracovních režimů například u práce v noci, práce přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů a rizikovostí pracovního prostředí.

Pracovní schopnosti a způsobilosti zaměstnance se posuzuje podle odborné a duševní způsobilosti, popřípadě podle fyzické způsobilosti konat danou práci. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací. Samotná tvorba systému odměňování zahrnuje především tvorbu soustavy mzdových tarifů a stanovení forem mzdy.

Soustava mzdových tarifů odráží výkon typových činností zabezpečovaných jednotlivými zaměstnanci. K tomu, aby zaměstnavatel mohl tuto soustavu vytvořit, je nutné, aby provedl soupis všech činností zabezpečovaných v organizaci, odstupňoval je podle požadavků na jejich výkon (kvalifikace) a přiřadil mzdové tarify (jejich částky) činnostem odstupňovaným podle nároků na danou pracovní pozici (místo).

Možností, jak stanovit základní mzdu, je mnoho. Na žádost majitele se však budeme věnovat pouze nejpoužívanější základní mzdové formě, kterou je časová mzda. Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. Tvoří zpravidla největší část celkové odměny zaměstnance a bývá doplněna některou z pobídkových forem.

Použití této formy mzdy nepřináší administrativní náročnost, ale zaměstnanec není příliš motivován k lepšímu pracovnímu výkonu. Výše mzdy je pro něho jistotou bez ohledu na výsledky odvedené práce.

Nejnižší úrovně zaručené mzdy upravuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací do osmi skupin. Obecné charakteristiky jednotlivých skupin jsou uvedeny v příloze výše uvedeného nařízení vlády. V tabulce č. 7.2. jsou znázorněny nejnižší úrovně zaručené mzdy jednotlivých skupin.

Tabulka č. 7.2 Minimální mzdové tarify

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	48,1	8 000
2	53,1	8 900
3	58,6	9 800
4	64,7	10 800
5	71,5	12 000
6	78,9	13 200
7	87,1	14 600
8	96,2	16 100

Zdroj: Česko, nařízení vlády České republiky se dne 6. prosince 2006 č. 567

Striktní dodržování těchto úrovní však není povinné. Jedná se o doporučení, které by mělo zaručovat zaměstnancům na určitých pozicích, že budou dostávat za odvedenou práci různé náročnosti a požadavků minimální garantovanou mzdu.

Existuje řada metod, které umožňují převod hodnoty práce do mzdového tarifu tak, aby stupně, jejich rozpětí a počet, vyhovovaly a byly plně aplikovatelné v individuální organizaci.

Absenci motivačních prvků při použití časové mzdy nahrazuje např. měsíční hodnocení podle stanovených kritérií, metoda stanovení konkrétních úkolů na konkrétní vedoucí pracovní pozici za určitý časový úsek (pololetí, rok) aj. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je dohodnuta výše odměny za splnění zadaných úkolů. Po uplynutí časového úseku následuje vyhodnocení splnění úkolů a stanovení (přiznání) výše odměny v souvislosti s výsledkem hodnocení.

V každém případě je pro tuto metodu vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který bude obsahovat jméno hodnoceného, hodnotitele a název pracovního místa. Některé metody hodnocení jsou vhodné pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

8 NÁKLADY

Z předchozích kapitol vyplývá, že na získání a udržení potřebného počtu v zaměstnanců v odpovídající struktuře a s žádoucími znalostmi a osobními vlastnostmi je zapotřebí vynaložit nemalé finanční prostředky. Těmto prostředkům, ale i další finančně vyjádřené spotřebě se bude z obecného hlediska věnovat tato kapitola.

„Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nákladů spojených činností podniku.“¹⁵

Pro řízení nákladů existuje řada metod. Jedná se o tzv. kalkulace nákladů. Ty jsou prováděny především ve velkých podnicích, kde se jim věnují speciální pracovníci i celé útvary. Malé podniky čerpají údaje o nákladech z účetních výkazů. Provedením rozboru jednotlivých položek (oprávněnost, účelovost) získávají informace o možnostech jejich snižování. Aby bylo možné náklady řídit a tím zvyšovat hospodárnost, je nutné je podrobněji třídit. Existuje několik hledisek, podle kterých je lze rozdělit.

8.1 TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ

Druhové členění soustřeďuje náklady do skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů. Základní nákladové druhy jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, energie, paliv, provozních látek,
- osobní náklady - mzdy, platy, provize sociální pojištění,
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- finanční náklady – pojistné, placené úroky, poplatky,
- náklady na služby – opravy a udržování, dopravné, cestovné
- daně a poplatky.

Účelové třídění nákladů je dvojího typu:

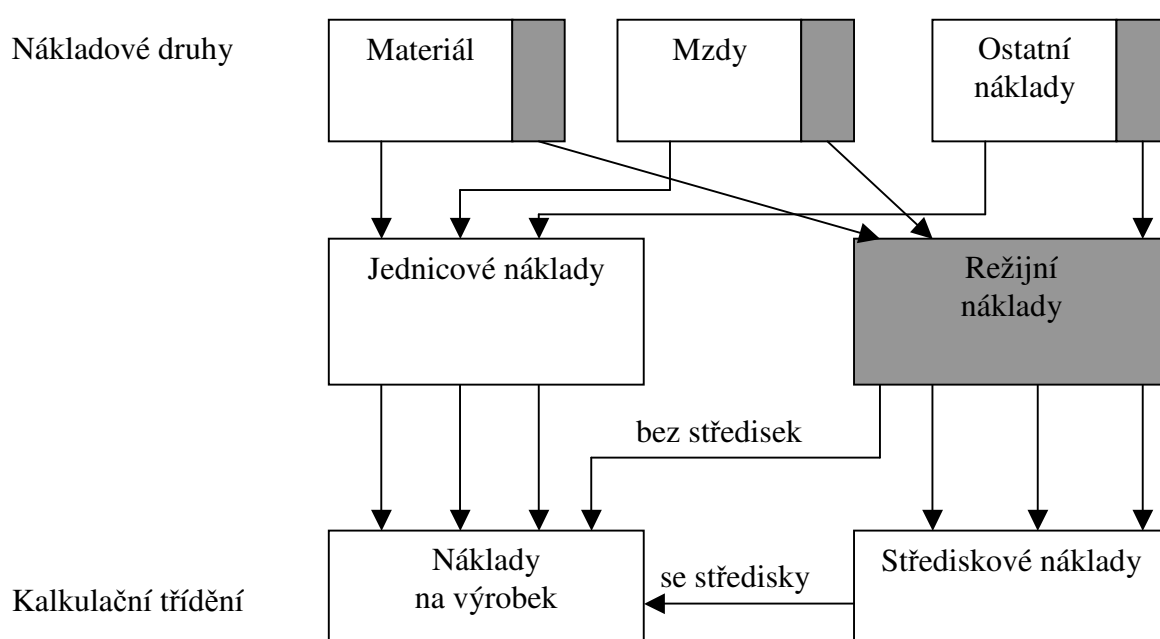
- a) podle útvarů - útvarem v podniku jsou jednotlivá střediska. Tyto místně vymezené části podniku evidují náklady i výnosy, za které jsou odpovědné.

¹⁵ SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4, str.33

b) podle výkonů (kalkulační třídění nákladů) - slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků a posoudit výrobovou strukturu.

Vztahy mezi jednotlivými typy třídění nákladů podle Synka¹⁶ jsou znázorněny v obrázku č.8.1.1

Obrázek č. 8.1.1 Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů



Zdroj: Synek M. a kol., Podniková ekonomika

¹⁶ Viz např. SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4

9 HISTORIE SPOLEČNOSTI KORÁL SERVIS LTM

Zahájení činnosti se datuje rokem 1996, kdy byla založena společnost Korál servis s.r.o. v Liberci (chemické čištění oděvů a textilií). V roce 1998 následovalo založení další společnosti Korál servis RBK s.r.o., se sídlem v Rumburku s činnostmi prádelenství a čistírenství. Všechny společnosti jsou plně funkční a úzce spolu kooperují.

Společnost Korál servis LTM s.r.o. je vlastníkem a provozovatelem prádelenského a čistírenského zařízení (původně Městská prádelna a čistírna Litoměřice, s.p.), které provozuje od roku 2000. V září roku 2004 došlo k převzetí společnosti Golden Clean a.s. Praha, jejích výrobních kapacit a obchodních aktivit. Společnost Korál servis LTM s.r.o. se zabývá výhradně poskytováním komplexních služeb v oboru prádelenství, čistírenství textilních oděvů a textilií, čištěním oděvů z kůží a kožešin, čištěním volně položených koberců a čištěním sedacích souprav z kůží.

Společnost KS LTM během úvodních tří let své existence maximálně investovala do výrobních technologií, strojů a zařízení. Pozornost byla především věnována sestavení pracovního kolektivu s jednoznačnými odbornými a osobními schopnostmi. Disponuje moderní prádelenskou a čistírenskou technikou a dalšími zařízeními, které umožňují provádět tyto činnosti v potřebné kvalitě a čase.

Největšími partnery společnosti KS LTM jsou hotely Moráň, Florenc, komplex útvarů Hradní stráže Praha,, Varta Česká Lípa, Ideal česká s.r.o. (Bell et Blanc), Česká zemědělská univerzita Praha, Univerzita J. E. Purkyně Ústí n. L. a další celoroční ubytovací kapacity v Praze a severočeském regionu. Kvalita a jedinečnost v poskytování čištění a doupravy sedacího nábytku z kůží se projevuje na velikosti zakázek v Betlémské kapli, Francouzské restauraci v Obecním domě, na Úřadě vlády ČR a dalších minimálně 200 místech po celé ČR bez zaznamenání reklamace.

9.1 VÝROBNÍ PROVOZY DO ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI KS LTM

Od revoluce do roku 1993 vedli Městské prádelny a čistírny Litoměřice s.p. tři ředitelé, kteří byli jmenováni do funkcí Městským úřadem v Litoměřicích. Poté byl podnik pronajat soukromému subjektu, který měl zájem na jeho následném zprivatizování. Podnik údajně za jeho působení čelil úmyslnému snižování jeho hodnoty, aby bylo dosaženo co nejnižší privatizační ceny. To mělo za následek praktické zlikvidování výrobního a obchodního potenciálu. Městský úřad proto roku 1998 zrušil soukromému subjektu nájemní smlouvu a jmenoval do vedení s.p. krizového manažera, který ho spravoval po dobu přibližně jednoho roku.

Městský úřad, z titulu své povinnosti ze zákona, však musel státní podnik převést do procesu jeho likvidace. Jedním z úkolů likvidátora bylo následné prodání podniku soukromému zájemci.

Po dobu, kdy byl státní podnik řízen likvidátorem a následně krizovým manažerem, byla státnímu podniku přidělována z rozpočtu MÚ v Litoměřicích roční dotace na zajištění provozu v rozsahu 1,5 – 2 mil. Kč.

Mezi měsíci únorem a srpnem 2000 se uskutečnila tři kola dražby státního podniku, přičemž v posledním třetím kole byl podnik vydražen. Majetek byl vložen do nově založené společnosti Korál servis LTM.

9.2 ZHODNOCENÍ PROVOZŮ K DATU PŘEVZETÍ 8/2000

Nový majitel převzal společnost, která vykazovala ve svém hospodaření vysokou ztrátu, přičemž zastaralá výrobní základna (stroje a zařízení) se nacházela v neudržovaném a částečně nefunkčním stavu.

V organizaci nebyl vybudován prakticky žádný systém řízení ani odměňování. Platy byly (až na výjimky) totožné s výší minimální mzdy. V podniku vládla špatná pracovní morálka, zaměstnanci nebyli žádným způsobem motivováni a nevnímali své působení v podniku z pozice osobní a podnikové perspektivy. Zaměstnanci byli rozděleni do několika skupin, které měli mezi sebou rozepře a hádky, které nikterak nepřispívaly ke zlepšení pracovního klimatu. Obchodní aktivity zajišťovali pouze vedoucí prádelny s technikem, kteří se snažili nahodile a chaoticky získávat klienty. Fakticky také, v této složité situaci, celý podnik řídili a udržovali jej v chodu. Likvidátor se o běh a hospodářský život společnosti prakticky nestaral.

9.3 KROKY SPOLEČNOSTI KS LTM OD 8/2000

S příchodem nového majitele bylo nutné zásadně změnit přístup k **řízení společnosti**. Původní chaotické řízení bylo postupně nahrazováno operativním řízením, s následným přidáváním systémových prvků řízení. Bylo nutné zavést okamžitá operativní opatření.

Nejprve byla definována organizační struktura společnosti. Poté následovalo stanovení základních povinností vedoucích pracovníků a zaměstnanců.

Byla definována ekonomická a účetní informační soustava, základní podoba statistik, evidencí ve výrobě, plán údržby strojů a zařízení , včetně plánu jejich obměny .

Oblast obchodu, včetně jeho taktiky a strategie přešla pod přímé řízení vedení společnosti.

Základní kritéria výkonnosti jako kvalita, odbornost a včasnost provedené práce se staly základem **personální stabilizace** jednotlivých středisek společnosti. Protože společnost poskytuje služby organizacím a občanům, byly, v souladu s cílem budoucího úspěchu společnosti, stanoveny dva základní předpoklady pro setrvání jednotlivců v kolektivu zaměstnanců společnosti:

1) odborné znalosti, ochota a schopnost jejich rozšiřování,

2) osobní zájem a schopnost každého zaměstnance realizovat zadané úkoly (cíle společnosti).

Důsledným vyžadováním naplnění těchto kritérií ze strany zaměstnavatele byly provedeny a na přelomu let 2000 a 2001 i ukončeny základní změny na všech pozicích v rámci organizační struktury společnosti.

Rozsah změn v **systému odměňování** byl v počátku limitován hospodářskými výsledky a finančními možnostmi společnosti. V zásadě lze říci, že nově vzniklý mzdový systém akceptoval řadu původních prvků odměňování se všemi jejich nedostatky. Vedení společnosti ale na druhé straně zavedlo také některé systémové prvky.

Lze říci, že mzdový systém definovaný na přelomu roku 2000 - 2001 potřebám společnosti v této oblasti nevyhovoval. Proto byl v roce 2005 nově definován mzdový systém, který určoval mzdová rozpětí na jednotlivých pracovních pozicích a byl uskutečněn pokus se zavedením ročního hodnocení na základě dosažení stanovených cílů. Ani tento systém není dostačující, ale na jeho základě je ale možné vystavět nový mzdový systém .

10 VÝVOJ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

V období 08/2000 až 12/2000 došlo, jak již bylo konstatováno, ke změnám a zakotvení základního řádu pro řízení a organizaci společnosti. V důsledku těchto změn, při zachování a postupném nárůstu objemu výroby, došlo ke snížení počtu zaměstnanců z původních 43 na průměrný stav 32, který v následujících letech kolísal v rozmezí 2 pracovníků.

V období 2001 až 10/2004 se organizační struktura společnosti a její řízení v zásadě neměnily. V tomto období společnost plně využívala svého výrobního a obchodního potenciálu. Stav zaměstnanců se neměnil, potřeby vykrytí sezónních vlivů na výrobu a z toho vyplývajících potřeb pracovníků, byl řešen v součinnosti s Úřadem práce v Litoměřicích. Aktivita v obchodní činnosti přinesly růst výkonů (tržeb) z 9,2 mil. Kč v roce 2001, přes 13,3 mil. Kč v roce 2004, po 20,1 mil. Kč v roce 2007. Veškeré volné

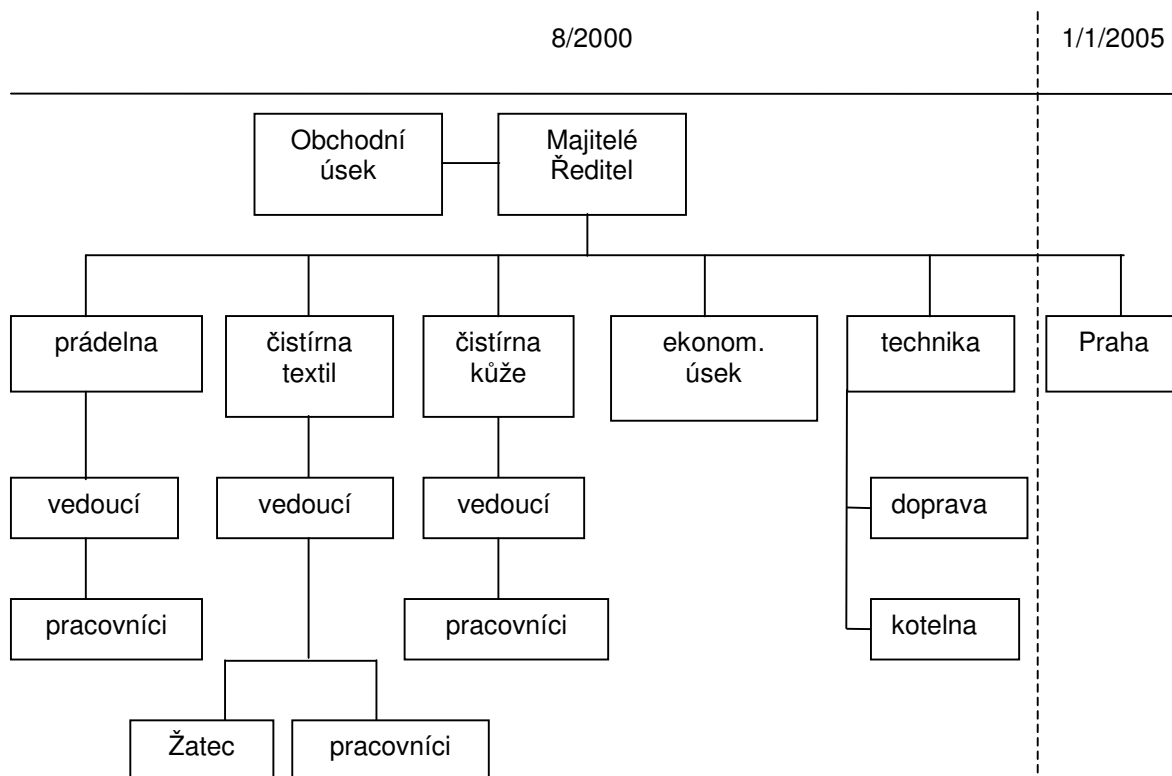
finanční zdroje společnost reinvestovala do výrobní základny, oprav a udržování movitého majetku a dopravních prostředků.

V polovině roku 2004 převzala společnost KS LTM výrobní základnu a obchodní síť společnosti Golden Clean a.s. Praha. Společnost GC a.s. se do té doby zabývala výhradně činnostmi v oblasti čištění oděvů, textilií a koberců. Operovala v síti 90 vlastních a agenturních sběrů v oblasti hlavního města Prahy a středočeského kraje. Převzetím těchto výrobních a obchodních kapacit získala společnost KS LTM širokou obchodní základnu, navýšení tržeb meziročně cca o 80 - 100% a kvalitní soubor strojů a zařízení.

Na druhé straně bylo nutné ze strany KS LTM provést do března roku 2005 některé zásadní změny ve výrobě a obchodu a realizovat následná organizační opatření. Utlumit a ukončit výrobní činnost v prostorách GC a.s., postavit nový devítičlenný pracovní tým, který by byl schopen od ledna roku 2005 zajistit veškerou výrobu obou sloučených společností v oblasti čištění oděvů, textilií a koberců, zajistit v Litoměřickém provozu novou organizaci práce, umístění strojů a zařízení, energetických sítí, rozvodů vody, páry a stlačeného vzduchu v souladu se všemi požadavky státních orgánů a institucí, demontovat, přeložit a instalovat stroje a zařízení z pražských provozů do provozu v Litoměřicích, vyhledat a zařídit a zajistit funkčnost nových provozních prostorů v Praze pro obchodní a dopravní zajištění všech sběrných míst a obchodních partnerů v této lokalitě a oblasti Středočeského kraje a zajistit logistiku dopravy oděvů a textilií mezi obchodním střediskem v Praze, výrobní základnou v Litoměřicích a zpět.

Lze tedy konstatovat, že organizační struktura společnosti KS LTM měla v období 8/2000 až 3/2005 podobu zobrazenou obrázkem č.10.1

Obrázek č. 10.1 Organizační struktura do 3/2005

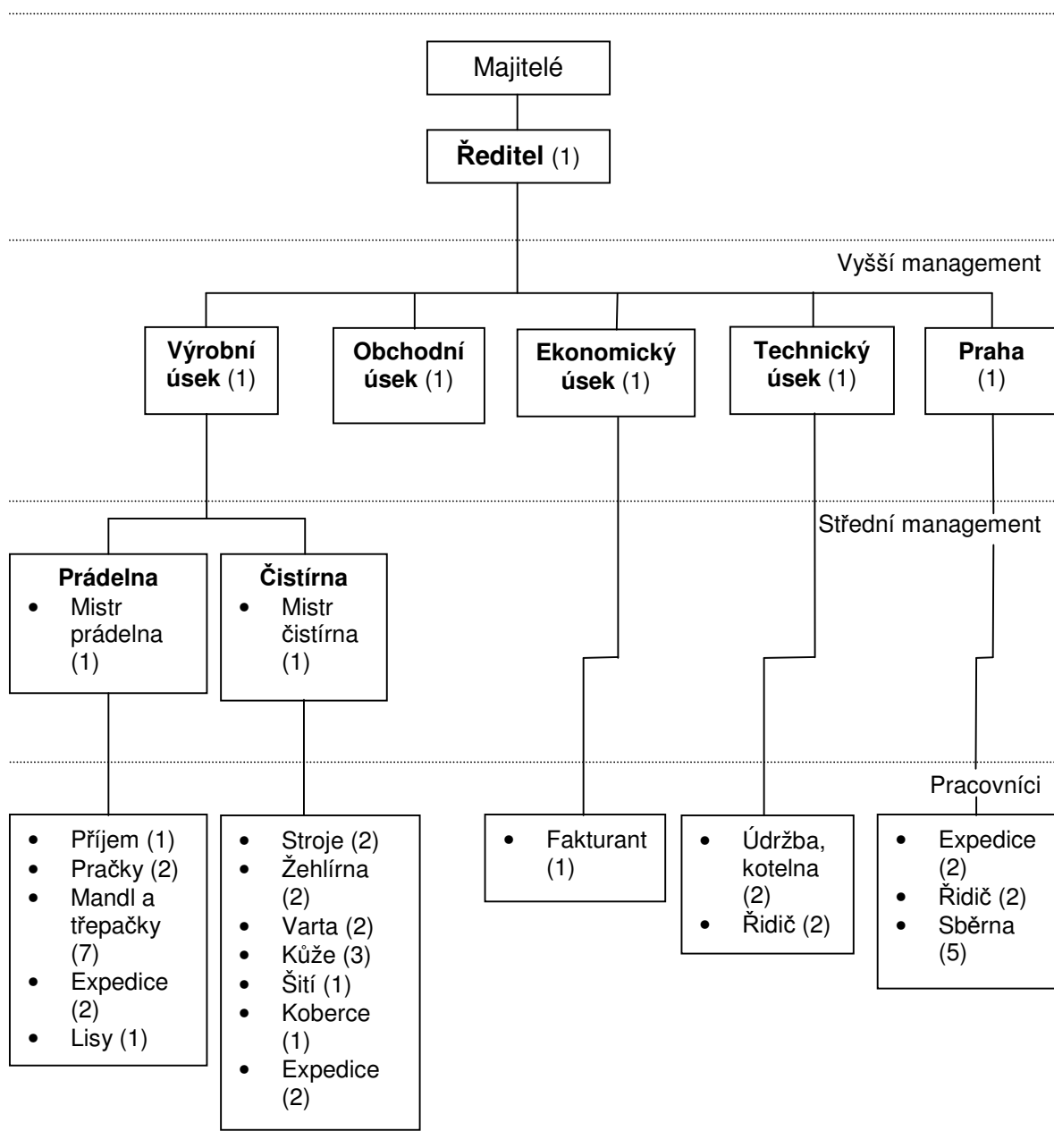


Zdroj: vlastní

Během doby, kdy se integrovalo středisko Praha do organizační struktury a přizpůsoboval se provoz novým podmínkám, došlo jak ke změně v prostorovém uspořádání výroby, tak ke změně organizační struktury, která byla formována právě v závislosti na změnách ve výrobě. Vznikla potřeba přizpůsobit stávající organizační strukturu tak, aby došlo k zefektivnění využití lidských zdrojů a výrobních procesů upravením kompetencí řídicích pracovníků jednotlivých výrobních středisek.

Změny organizační struktury od 3/2005 do 9/2007 zde zobrazovat nebudu. Pro potřeby vypracování diplomové práce je směřovatná současná organizační struktura, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek č. 10.2 Současná organizační struktura



Zdroj: vlastní

Obrázek č. 10.2. znázorňuje současnou organizační strukturu. Je patrné, došlo k poměrně dramatickým změnám, jež se odrážejí v jednoznačném určení hierarchie vedoucích pozic. Celý výrobní úsek je řízen jedinou osobou, jejíž podřízenými jsou mistrové jednotlivých

středisek. Ostatní vedoucí úseků nemají k dispozici žádného podřízeného pracovníka z řad středního managementu. Čísla v závorkách uvádějí počet pracovníků na dané pozici.

11 VÝVOJ MZDOVÉHO SYSTÉMU

Mzdový systém převzala ve své podstatě společnost KS LTM od předchozího provozovatele Městské prádelny a čistírny s.p.. Zde byla každému zaměstnanci určena měsíční mzda, jejíž výše se odvíjela od zastávané pracovní funkce (dělník, vedoucí pracovník) a od finančních možností, které v té době s.p. měl.

Společnost KS LTM při **stanovení nové hodnotové struktury** měsíčních mezd použila, pro zvýšení motivace a „spravedlnosti“ rozdělování mzdových prostředků, ještě některá další kritéria podle následujícího členění:

- složitost práce,
- náročnost na dodržení parametrů kvality provedené práce,
- odpovědnost za svěřené stroje, zařízení a provozní materiály,
- osobní a aktivní přístup ke svěřeným úkolům.

V důsledku popsané velmi špatné výchozí finanční situace se **v oblasti odměňování** společnost KS LTM řídila zásadně svými finančními možnostmi s tím, že volné zdroje byly nejprve přidělovány pro potřeby obnovy, modernizace a oprav technologií, strojního parku a dopravních prostředků. Následně byly přidělovány na opravy a údržbu movitého majetku a teprve poté byly volné zdroje použity pro zvyšování odměny zaměstnanců.

Přes tato omezení mzdového systému a systému odměňování lze konstatovat, že s postupným zvyšováním výrobní a ekonomické síly a stability společnosti docházelo k postupnému zvyšování příjmů jejích zaměstnanců.

U menších společností je časté, že mzdové náklady jsou zároveň těmi nejvyššími. Měla by jim proto být věnována náležitá pozornost. Dovolím si tvrdit, že u této společnosti je politika odměňování v zanedbaném stavu. To, že není mzdový systém v podniku

optimální, je dáno především tím, že byl zaveden v době celkové konsolidace a v roce 2005 byl obohacen o některé systémové prvky, které však nejsou dostačující. Zásadami přidělování přebytečných finančních zdrojů, jež jsou uvedeny výše, se podnik v podstatě řídí dodnes, nicméně si plně uvědomuje důležitost mzdové diferenciaci na základě odvedené práce jako jednoho z motivačních prvků.

Mzdový systém zavedený na počátku období 8/2000 až 2001 měl specifické koncepční prvky a ve své době společnosti přinesl efekty v oblasti motivace a mobilizace zájmu pracovníků o rozvoj společnosti. V posledním období, zejména po převzetí výroby a obchodu společnosti GC, již tento systém ztratil svůj operativní potenciál a postupně se vyčerpal. Chyběly v něm hlubší systémové prvky jako je navázání výše mezd a odměn na budoucí hospodářské výsledky celé společnosti a osobní, přesně definovaný a hodnocený přínos každého pracovníka ať v dělnické nebo řídicí funkci. Bylo tedy nanejvýš potřebné vystavět nový mzdový systém a systém odměňování na základech plánovitosti, účinné motivaci pracovníků a osobní odpovědnosti.

V roce 2005 jsem navrhla mzdová rozpětí pro jednotlivé pozice. Výše základních mezd se odvíjela z tehdejší organizační struktury a byla závislá na pozici pracovního místa v jednotlivých úrovních organizační struktury. V rámci dalších změn organizační struktury jsem prováděla úpravu těchto rozpětí.

Mzdová rozpětí byla stanovena na základě míry složitosti a obtížnosti prací, znalosti strojů a složitosti jejich obsluhy.

Na úrovni vyššího managementu vznikla následující mzdová rozpětí u vedoucích pracovníků u:

- výrobního úseku 15 000 – 23 000,
- technického úseku 12 000 – 20 000,
- ekonomického úseku 17 000 – 25 000,
- střediska Praha 22 000 – 30 000,
- a obchodního úseku 12 000 – 20 000.

Mistři na úrovni nižšího managementu mají zástupce ve středisku prádelna a čistírna s následujícím mzdovým rozpětím:

- mistr prádelna 10 000 – 15 000,
- mistr čistírna 10 000 – 15 000.

U ostatní pracovníků v dělnických profesích ovlivňuje výši mzdového rozpětí především náročnost práce a potřeba kvalifikace či znalosti problematik souvisejících s náplní práce.

1) Ve středisku prádelna byla na jednotlivých pozicích stanovena tato rozpětí:

- lisy, třepačky a mandl 8 000 – 10 000,
- příjem, expedice a pračky 8 000 – 12 000.

2) Ve středisku čistírna byla na jednotlivých pozicích tato rozpětí:

- koberce, žehlárna, Varta, stroje, expedice 8 000 – 12 000,
- šití 8 000 – 10 000,
- kůže 10 000 – 15 000.

3) Ve středisku technického úseku byla na jednotlivých pozicích tato rozpětí:

- řidič 12 000 – 16 000,
- údržba a kotelna 10 000 – 13 000.

4) Ve středisku ekonomického úseku byla na jednotlivých pozicích tato rozpětí:

- fakturant 9 000 – 14 000.

5) Ve středisku Praha byla na jednotlivých pozicích tato rozpětí:

- sběrna 8 000 – 12 000,
- expedice 9 000 – 14 000,
- řidič 12 000 – 16 000.

Uvedená struktura základních mezd je dnes používána. Výši mezd pro jednotlivé pozice v rámci rozpětí určuje ředitel společnosti ve spolupráci s nadřízenými úseků (vyšším managementem). Jejich výše ale není podložena jasně danými kritérii.

12 VÝVOJ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Ucelený a opodstatněný systém odměňování, potažmo hodnocení, společnosti KS LTM chyběl. Inspirací při jeho tvorbě mi byl systém používaný v jedné mezinárodní společnosti. Odměna – pohyblivá složka mzdy - je zde přidělována v rámci ročního pohovoru a vyhodnocení dosažených cílů jednotlivých manažerů. Jeho filozofii je možné převést na potřeby individuální společnosti.

Ve společnosti KS LTM byly více méně nahodile vypláceny měsíční odměny, které ovšem nebyly stanoveny na základě vyhodnocení jakýchkoliv kritérií a nebyly provázány s výsledky ročního hospodaření společnosti. Objem práce je vlivem sezónnosti kolísavý a pokud dáme zaměstnancům odměnu za měsíce sezónně vytížené, kterých může být např. 5, ale dáme jim odměnu i v sezónně slabých měsících, výsledkem pak je, že jsme zaměstnance odměňovali, ačkoliv celoroční obrat mohl být nižší. Tímto by se stalo odměňování ekonomicky neefektivním a prvek motivace by se zcela vytratil .

Východiskem může být zavedení ročních bonusů, které budou závislé jak na hospodaření společnosti, tak na plnění osobních cílů a které budou vypočítávány z výše ročního příjmu (roční vyplacené mzdy) vedoucího pracovníka.

Tento způsob dodatečného odměňování podle plnění cílů je efektivní především u pozic vyššího managementu.

12.1 ČÁST ROČNÍHO BONUSU STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

Může se zdát, že jednotlivec má na hospodaření celé společnosti minimální vliv. Stanovení části ročního bonusu v závislosti na hospodaření celé společnosti vychází z předpokladu, že pokud společnost operuje na trhu jako dobře fungující organismus, může odměnit zaměstnance určitou sumou za to, že k dobré funkčnosti celku přispěli jako jednotlivci.

Určení výše bonusu závislé na hospodaření společnosti je v rukou majitele. Ten určí, kolik procent z roční vyplacené mzdy zaměstnanec dostane, pokud samozřejmě budou obchodní a ekonomické výsledky společnosti uspokojivé.

12.2 ČÁST ROČNÍHO BONUSU STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ PLNĚNÍ OSOBNÍCH CÍLŮ

Osobní cíle jsou pracovníkovi vytyčeny v rámci ročního hodnotícího pohovoru a jejich náplň určuje majitel (ředitel). Těchto cílů nemá být mnoho (udává se 2 – 5, podle důležitosti pracovního místa) a mají odrážet klíčové priority nebo požadované změny v daném období. Cíle by měly být formulovány podle následujících dvou pravidel, které jsou v praxi velkých mezinárodních podniků v různých modifikacích používány.

S	K
M	I
A	S
R	
T	

Pod jednotlivými písmeny nalezneme návod, jak postupovat při tvorbě a formulaci cílů.

Specific.	Cíle mají být konkrétní, nezaměnitelné.
Measurable.	Je důležité, aby jejich výsledky byly měřitelné, tedy pokud je to alespoň trochu možné.
Achievable.	Cíle mají být dosažitelné.
Realistic.	Je zapotřebí ukládat takové úkoly, které jsou reálné a proveditelné.
Time oriented.	Pro vyhodnocení úspěšnosti mají být cíle postaveny pro časový úsek o délce maximálně jednoho roku nebo kratší.
Keep It Simple.	Tato věta určuje, že formulace úkolů má být jednoduchá a jednoznačná. Výklad cíle má mít pouze jednu podobu. Nesmí být zaměnitelný.

Výše odměny, která se odvíjí od splnění osobních cílů, závisí stejně jako výše ročního bonusu na počtu procent z roční vyplacené mzdy, které určí majitel. Ten může vyplatit buď celkové procento z roční vyplacené mzdy za splnění všech cílů, nebo jednotlivá procenta pro jednotlivé cíle. V praxi je časté, že celkové procento za splnění osobních cílů je zpravidla stejné pro jednotlivé hierarchické úrovně řízení.

Počet cílů, který má být dosažen a splněn závisí na jejich složitosti a časovém úseku, potřebném k jejich efektivnímu splnění.

Pokud jsou cíle vytyčeny, pak je zapotřebí seřadit je hierarchicky podle důležitosti a složitosti. Následně na to je každému cíli přiřazena poměrná část z celkového množství procent, které je určeno na ohodnocení splnění osobních cílů.

Vyhodnocení splnění cílů je pak opět součástí ročního hodnotícího pohovoru, který je v našem podniku veden mezi majitelem a pracovníkem managementu. Je velmi důležité, aby hodnocený pracovník sám analyzoval splnění eventuelně nesplnění svých cílů a byl si plně vědom kde a proč mu nárok na příslušný bonus nevznikl.

Zcela kontraproduktivně v této oblasti působí pouhé konstatování hodnotitele, které pak vede ke ztrátě efektivnosti zvoleného postupu odměňování i ke ztrátě motivace hodnoceného pracovníka.

12.3 STANOVENÍ ROČNÍHO BONUSU PRO OSTATNÍ PRACOVNÍKY

U ročního bonusu pro ostatní pracovníky může být v celém podniku jedna sazba, nebo různý počet procent pro vybrané skupiny. I zde se vytyčuje jeden cíl (max. 2) pro všechny pracovníky, nebo mohou být cíle rozdílné pro jednotlivé zaměstnanecké skupiny. V našem podniku je asi nejlepší jen jeden hlavní cíl – splnění určité výše (zpravidla plánovaného) zisku, případně připojit ještě jeden doplňující cíl, jako např. snížení počtu oprávněných reklamací.

Výplata odměn může být buď paušální, což znamená, že v případě splnění cíle dostane každý jednotlivec předem stanovený počet procent z roční vyplacené mzdy, nebo skupinový bonus, kde vedoucí střediska dostane k dispozici určité procento z mezd vyplacených za dané období skupině jeho pracovníků a rozdělí tyto prostředky individuálně s přihlédnutím k míře, jakou se jednotliví pracovníci na splnění podíleli. To má ještě jeden dodatečný motivační prvek – kdo se víc zaslouží, víc dostane. Tento způsob, je-li seriózně používán, posiluje autoritu vedoucího střediska.

12.4 PŘÍNOS ROČNÍCH BONUSŮ

Ačkoliv byl systém hodnocení ve formě bonusu na základě plnění ročních cílů a bonusu stanoveného na základě hospodaření společnosti navržen již před dvěma roky, nebyl prozatím zaveden. Jelikož byl tento systém pro společnost KS LTM administrativně velmi náročný a došlo ke změnám v personálním obsazení některých manažerských pozic, rozhodla se jeho působení odložit. Existuje zde možnost jeho úplného vypuštění z hodnotícího systému.

13 MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ

Požadovaná výkonnost pracovníků by měla být zabezpečena správnou organizací práce, vypracovanými pracovními náplněmi, jejich důslednou kontrolou a přímým řízením.

Momentální absence hodnocení založeného na základě výkonu je podle mého názoru pro podnik nebezpečná. Ačkoliv v podniku existuje diferenciací mezd na základě složitosti práce, nejsou dána její jasná kritéria.

Způsobilst a motivovanost zaměstnanců má vliv na jejich výkon a úspěch podniku jako celku. V zásadě lze říci, že výkonnost zaměstnanců dělíme podle toho, jestli zaměstnanci umí a chtějí pracovat nebo ne. Tato kritéria je dělí do čtyř skupin, které mají specifické rysy a předpoklady pro výkonnost pracovníků.

Tabulka č.13.1 Základní kritéria výkonnosti

Zaměstnanci kteří:

umí chtějí 1	2 umí nechtějí
3 neumí chtějí	4 neumí nechtějí

Zdroj: vlastní

Každý podnik by nejraději zaměstnával lidi, kteří jsou v prvním kvadrantu tabulky č. 13.1. Zaměstnance v druhém kvadrantu je zapotřebí správně motivovat, aby se jejich postoj změnil a práci vykonávali s chutí. Lidé v třetím kvadrantu by měli absolvovat školení. Jejich pozitivní přístup k práci je zapotřebí využít, protože mohou podnítit zájem ostatních zaměstnanců o práci. Zaměstnanci, kteří je zaučují, mohou být motivováni tím, že byli vybráni, aby předali své zkušenosti nováčkům, čímž se zvýší jejich společenské postavení v podniku. Pracovníky s kompletně negativním přístupem k práci znázorněným ve čtvrtém kvadrantu je nejlepší nezaměstnávat vůbec, případně ukončit jejich pracovní poměr tak rychle, jak jen to je možné. Jejich přístup může negativně ovlivnit ostatní zaměstnance a náprava může být nákladná jak z finančního, tak časového hlediska.

Cílem všech organizací je obklopit se takovými zaměstnanci, kteří by považovali svůj prospěch za prospěch firmy a v důsledku toho sami vypudili ze společnosti zaměstnance, kteří tento přístup nesdílí, a naopak přivedli lidi s potenciálem, který by se mohl rozvinout v přínos jak pro podnik, tak pro ně samé.

Když už je v podniku určitá skladba zaměstnanců, je zapotřebí hodnotit jejich výkon podle kritérií, která budou nezaměnitelná, jasná a tím pádem budou vnímána jako spravedlivá. Právě stanovení hodnotících kritérií je jedním z nejobtížnějších procesů při tvorbě mzdového systému.

13.1 POPIS PRACOVNÍCH MÍST

Nejpoužívanějším a spravedlivým kritériem hodnocení je výkon pracovníka. Ten ale bývá velmi často obtížně měřitelný. Většina podnikatelů se potýká s problémem měřitelnosti výkonu jejich zaměstnanců. Jednotlivá kritéria by bylo možné získat například z popisů pracovních míst. KS LTM ale popisy pracovních míst nemá vůbec zpracované.

Proto jsem ve spolupráci s vedoucími středisek začala tvořit náplně jednotlivých pracovních pozic. Během jejich sestavování mi byly inspirací příkladové náplně prací uvedené v literatuře, kterou jsem použila pro zpracování této diplomové práce.

Obecně popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, určuje jeho místo v organizační struktuře podniku, odpovědnosti jeho držitele, hlavní úkoly, které musí plnit a podmínky, za jakých práci vykonává.

Pro specifikaci pracovních pozic v KS LTM jsem zvolila následující náležitosti: název pracovního místa, charakteristika práce a povinnosti, bezprostředně nadřízená funkce, podřízené funkce, pracovní podmínky, fyzické a duševní požadavky. Každá z těchto náležitostí plní nezastupitelnou funkci v informovanosti vedení podniku o kompetencích a povinnostech zaměstnanců a zároveň poskytuje nástroj pro jejich řízení a získávání nových pracovníků na jednotlivé pozice. Doposud zpracované náplně pracovních míst jsou uvedeny v příloze č.1.

13.2 KRITÉRIA MĚSÍČNÍHO HODNOCENÍ

Základním zdrojem hodnotících kritérií je popis pracovního místa. Dalším krokem bude jednoslovné pojmenování jednotlivých kritérií a vyhotovení jejich obsahu, s nímž bude seznámen každý zaměstnanec, který bude hodnocený, a zároveň i ti, kteří budou hodnotit.

Každému kritériu bude přiřazena výše finančního ohodnocení a hodnotící stupnice. Stupnicí mohou být známky od jedné do pěti, jako je tomu ve škole, nebo procentuální

vyjádření splnění kritérií. Školní stupnice je značně omezená, proto zvolím stupnici s procenty, která má lepší a přesnější možnosti vyjádření výkonu pro hodnotitele.

Kritérium měsíčního hodnocení, kterým se budu nyní detailněji zabírat, je zastupitelnost. Její hodnocení může být problematické. Navrhuji, aby byla každá pozice ohodnocena finančním ekvivalentem, který bude při zvládnutí dané pozice zaměstnancem připočítán do ohodnocení kritéria. Čím víc pracovních pozic bude zaměstnanec zvládat zastoupit, tím větší bude finanční ekvivalent pro zastupitelnost v jeho měsíčním hodnocení. Zastupitelnost zaměstnanců v jednotlivých střediscích znázorňují následující tabulky.

Tabulka č. 13.2.1 Zastupitelnost ve středisku prádelna

prádelna	příjem	pračky	lis	mandl a třepačky	sušičky	froté	expedice	poznámka
Faustová								
Knotková								
Kahounová								
Nosková								
Křehlíková								
Karlová								
Holanová								
Palánová								
Fryčová								
Šimeková								
Lutková								předák u mandlu
Součková								
Jendřejčíková								

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 13.2.2 Zastupitelnost ve středisku čistírna

čistírna	stroje	žehlírna	Varta	kůže	šití	koberce	expedice	sběrna	montérky	malá prádelna	detaš	poznámka
Hůlková												
Krulíková												učí se velké stroje
Pospíšilová												částečně kůže
Marešová												
Puhlíková												
Pavlíková												občasná výpomoc
Ciganíková												
Zahnová												umí vše, vyučená v oboru
Dlouhá												
Mojžíšová												plnohodnotná náhrada v prádelně
Stoklasa												částečně stroje a Varta
Ledvinková												
Holečková												

Zdroj: vlastní

Červená pole znázorňují hlavní činnost zaměstnance, modrá pole činnosti, které jsou schopni v případě potřeby zastoupit. Za aktualizaci těchto údajů a rozvoj pracovníků v ostatních činnostech budou zodpovědné mistrové a vedoucí jednotlivých středisek.

Další kritéria hodnocení budou rovněž podrobně rozepsána, aby bylo zřejmé, co je obsahem hodnocení. Je důležité, aby se jednotlivé činnosti nedaly zaměnit, byly jasné a všem srozumitelné.

Samozřejmostí bude proškolení všech zaměstnanců, aby přesně věděli, jak bude jejich hodnocení probíhat. Především hodnotitelé budou upozorněni na úskalí spravedlivého hodnocení svých podřízených. Bude zapotřebí, aby si vedli záznamy o jednotlivých pracovnících v průběhu celého měsíce a jejich rozhodnutí nemohlo být ovlivněno negativně nebo pozitivně posledními dny před uzavřením hodnocení. Tyto záznamy pak budou sloužit i pro zlepšení výkonu pracovníků, protože ti budou vědět, v jakých oblastech mají rezervy a mohou pracovat na jejich zlepšení.

Hodnotitel na konci měsíce zanesé své poznatky do hodnotícího archu každého zaměstnance. Ekonom podniku následně provede převod procentuálně získaných bodů na finanční ohodnocení, které bude zaměstnanci připočítáno k základnímu platu. Finanční ekvivalent hodnoceného kritéria bude znám pouze ekonomovi a vedení podniku. Hodnotiteli nebude tento údaj sdělen.

Vyhotovené hodnocení bude zakládáno do složky každého zaměstnance, čímž bude možné sledovat jeho dlouhodobý výkon. I dobrý dlouhodobý výkon by mohl být odměňován. Původní myšlenkou bylo navýšení základní mzdy za určité období, po které bude mít zaměstnanec minimální požadovaný výkon. Ovšem jistota může být v tomto směru demotivující. Proto by bylo lepší zaměstnance jednorázově odměnit za dobře odvedenou práci za předem stanovené uplynulé období. Kritériem by bylo průměrné hodnocení všech faktorů měsíčního hodnocení zaměstnance, nebo průměr z určitých kritérií. Právě odměna za uplynulé období, by mohla v budoucnu nahradit roční bonus pro ostatní pracovníky, který je popsán v kapitole 12.3.

Ačkoliv jsem v KS LTM některé popisy již zhotovila, netroufám si podle nich jednotlivá kritéria a s nimi související měsíční hodnocení vytvořit. Mé dosavadní teoretické a praktické znalosti nemohou být zdrojem spravedlivého hodnotícího systému, nicméně v budoucnosti se jeho vytvoření a zavedení zúčastním pod vedením externího pracovníka. Jeho praktické zkušenosti z této oblasti budou cenné jak pro podnik, tak pro mne. Prozatím jsem vytvořila grafický skript hodnocení do kterého budou doplněna kritéria. Je uveden v příloze č.2.

13.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Lidé budou lépe motivováni, jestliže jejich práce bude uspokojovat jejich psychologické a sociální potřeby a přání. V zásadě lze říci, že se jedná o uspokojení potřeb podle Maslowa, který se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. Jeho teorie dále tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší, na jejíž uspokojení je pak soustředěna pozornost jedince.

K uspokojení prvních dvou potřeb a z části i třetí dochází v rámci rodiny. Potřeba sociálního kontaktu je důležitá i v pracovním prostředí. V tomto směru je v KS LTM vše v pořádku, protože žádný zaměstnanec není stran kolektivu ani podniku omezován a na pracovištích panují převážně přátelské vztahy.

Potřebu uznání už může podnik realizovat sám. V zásadě by se mělo jednat o zvýšení společenské prestiže jednotlivých zaměstnanců na základě minimálního plnění dlouhodobého hodnocení (hodnocení za určité období). To bude vycházet z již zmíněného procentuálního hodnocení za stanovené uplynulé období, kterým bude průměrné hodnocení všech faktorů měsíčního hodnocení zaměstnance rozdělené do tří stupňů. Při dosažení prvního stupně bude zaměstnanec oprávněn nosit na svém pracovním oděvu viditelné znamení (pruh látky), které bude znázorňovat jeho dobré pracovní výsledky a odlišovat ho od ostatních zaměstnanců. Pokud dojde během dalšího období ke zlepšení, bude moci nosit druhý, případně třetí pruh. Jestliže bude jeho hodnocení stejné jako z minulého období, bude mít stejný počet pruhů a v případě horšího hodnocení mu zůstane tolik pruhů, v jaké skupině bude jeho hodnocení tzn., že mu může být odebrán jeden pruh, ale také všechny tři. Součástí ovšem nebudou pouze pochvaly a povýšení, ale také tresty nebo kritika.

Další potřebou po uznání, pozornosti ostatních pracovníků nebo ocenění je potřeba seberealizace. Jde tedy o to, aby podnik vytvořil takové prostředí, ve kterém by zaměstnanci chtěli rozvíjet svůj potenciál a dovednosti, což by vedlo k prospěchu zaměstnance i podniku.

Motivaci a oddanost lze tedy zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich podnik váží a oceňuje je. To lze vyjádřit tím, že jim bude poskytnuta důvěra, budou posíleny jejich pravomoci a podnik jim poskytne příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají. Každý zaměstnanec má totiž potřebu cítit, že může nějakým způsobem ovlivnit svůj život. Člověka, který nemá možnost vidět lepší budoucnost, není možné nijak motivovat.

14 VÝŠE A STRUKTURA NÁKLADŮ

Náklady podniku jsou ovlivňovány faktory, které na něj působí. Jsou jimi probíhající procesy v podniku (výroba, doprava), úroveň a struktura hmotného majetku, lokalizace podniku i faktory působící na podnik z okolí (ceny energií, paliv). Veličinami, jež ovlivňují náklady, jsou objem výroby, velikost a využívání výrobních kapacit, ceny výrobních činitelů a změny ve výrobních programech a postupech. Faktory působící uvnitř podniku lze samozřejmě ovlivnit lépe než faktory vnější.

14.1 DOPRAVA

Společnost Korál servis LTM vlastní a provozuje celkem osm automobilů - šest dodávek a dvě osobní auta. Jednotlivá vozidla jsou různě stará, na jejich pravidelnou údržbu a opravy je vynakládáno velké množství finančních prostředků, zejména pak na vozy Avia. Jejich stáří a stav mechanického opotřebení vyžadují nemalé investice pro získání technické kontroly. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé automobily včetně roku výroby.

Tabulka č.14.1.1 Vozový park KS LTM

auto	typ automobilu	SPZ	rok výroby
VW LT 35	do 3,5 t	2U7 41-63	1999
VW LT 35	do 3,5t	2U7 41-64	2000
VW LT 35	do 3,5 t	2U7 48-07	2002
AVIA	do 6,5 t	3U6 82-95	1993
AVIA	do 6,5 t	LTJ 41-30	1991
AVIA	do 6,5 t	LT 24-36	1993
Pick up	do 3,5 t	ALC 06-82	1997
Fabia practic	do 3,5t	2U9 72-64	2001

Zdroj: vlastní

Nákup pohonných hmot podnik řeší spoluprací se společností CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., která spravuje její firemní autokarty. Těmito kartami jsou vybaveni pouze řidiči vozů Avia a Volkswagen. Osobní automobily kupují pohonné hmoty v hotovosti. Řidiči nákladních automobilů tedy nepotřebují při nákupu pohonných hmot hotovost a tankují v obchodní síti CCS, která čítá zhruba 4 800 obchodních míst v České republice a na Slovensku. Výše limitu na jednotlivých kartách ovšem ne vždy dostačuje, proto v mimořádných případech platí řidiči hotovostí. Z administrativního hlediska jsou vyhovující souhrnné měsíční informace, které jsou dostupné přes internet pro jednotlivá vozidla i celý vozový park.

○ *Externí dopravce*

Společnost KS LTM sleduje spotřebu všech vozidel a výši výdajů za pohonné hmoty. Jedním z cílů tohoto sledování je zjistit, zda-li by nebylo pro podnik rentabilnější, kdyby si najal externího dopravce a zrušil svou dopravu, se kterou je spojena část administrativy, mzdové náklady sedmi řidičů a také díky stáří vozů a častým technickým potížím vysoké náklady na opravy.

Analýza nákladů na dopravu byla provedena v dubnu roku 2007. Pro analýzu jsem použila data z roku 2006 a z prvních čtyř měsíců roku 2007. Pro zjištění průměrných nákladů na jeden ujetý kilometr byly použity údaje od všech vozů VW LT a dvou vozů Avia s SPZ

3U7 8295 a LTJ 4130. Ostatní vozy by ve společnosti zůstaly, kdyby došlo k nahrazení vlastní dopravy dopravou externí.

Z účetního systému byly zjištěny celkové náklady na provoz těchto vozidel z celého roku 2006 a prvních čtyř měsíců roku 2007. Celkové náklady zahrnují náklady na pohonné hmoty, mzdové náklady řidičů, platby pojištění, dálničních známek, silniční daň a náklady na opravy vozidel.

Z interních dokladů pochází údaje o ujetých kilometrech. Přehled jednotlivých údajů a výpočet průměrné ceny za ujetý kilometr je uveden v následující tabulce.

Tabulka č.14.1.2 Výpočet průměrné ceny ujetého kilometru

	rok 2006 (1-12)	rok 2007 (1-4)
automobil	ujeté km	ujeté km
VW 2U7 41-63	56 795	19 000
VW 2U7 41-64	36 696	12 072
VW 2U7 48-07	55 063	19 261
Avia 3U6 82-95	42 238	9 796
Avia LTJ 41-30	37 891	12 063
Σ km	228 683	72 192
Σ N na dopravu	2 068 628,30	677 705,46
Ø Kč/km	9,046	9,388

Zdroj: vlastní

Z tabulky č.14.1.2 vyplývá, že společnosti KS LTM by se vyplatilo zrušit vlastní dopravu a najmout si externího dopravce za předpokladu, že by si tento dopravce účtoval průměrnou cenu ujetého kilometru ve výši 9,38 Kč a nižší. Po zjištění tohoto údaje byl proveden průzkum trhu, ale žádná společnost tomuto finančnímu kritériu nevyhovovala.

Protože není ekonomické zrušit vlastní dopravu, je zapotřebí zaměřit se podrobněji na další možnosti snižování nákladů na dopravu.

○ *Nákup nákladního automobilu*

Jak již bylo řečeno výše, pro společnost jsou nákladné především opravy vozů Avia a jejich příprava na technickou kontrolu. Velké problémy jsou především s nejstarším vozem. Pro splnění podmínek uspokojivého technického stavu tohoto vozidla by bylo zapotřebí investovat minimálně 200 000 Kč. Přičemž taková investice by zaručila prodloužení technické kontroly pouze o jeden rok, přičemž v příštím roce by mohla vzniknout potřeba provést další neméně nákladnou investici.

Proto se vedení společnosti rozhodlo tyto finanční prostředky využít na nákup nového nebo ojetého nákladního automobilu. Do nejužšího výběru se nakonec dostaly pouze dva vozy. Prvním byl nový vůz značky Iveco Daily a druhým ojetý vůz Iveco Eurocargo. Pro konečné rozhodnutí bylo zapotřebí zvážit několik faktorů.

Tabulka č.14.1.3 Rozhodovací faktory při koupi automobilu

faktor	Iveco Daily		Iveco Eurocargo	
pořizovací cena bez DPH (leasing)	1 050 000		750 000	+
stav	nové	+	2 roky staré	
hmotnost	do 3,5 t	+	do 6,5 t	
omezovač rychlosti	ne	+	ano	
požadavky na řidiče	ŘP skupiny B	+	ŘP skupiny C	
záruka	ano 2 roky	+	ano 0,5 roku	
zůstatková hodnota za 3 roky	vyšší	+	nižší	
rozšíření povinnosti platit mýto	ne	+	ano	
dálniční známka	1 000 Kč	+	6 000 Kč	
spotřeba	nižší	+	vyšší	
pojištění	nižší	+	vyšší	
silniční daň	nižší	+	vyšší	

Zdroj: vlastní

Z tabulky č.14.1.3 vyplývá, že se společnost KS LTM rozhodla investovat do zcela nového automobilu. Nový automobil bude pořízen formou leasingu. Jeho pořizovací cena bude sice vyšší, než cena ojetého vozu, ale to je jediný faktor, který byl ohodnocen negativně. Dnes je u leasingové smlouvy na 48 měsíců a výše akontace 150 000 Kč výše měsíční leasingové splátky 25 000 Kč. Ačkoliv je pořizovací cena nového vozu vysoká, zůstatková cena ojetých nákladních automobilů klesá mnohem pomaleji než u osobních vozidel. Proto bude možné automobil po 48 měsících prodat za předpokládanou částku 700 000 Kč, kterou bude možné použít jako akontaci ke koupi nového vozu. Splacením vyšší akontace se sníží splátky a doba splacení nového vozu. Pokud budeme předpokládat cenu nového vozu za 4 roky opět 1 050 000 Kč, splacením akontace 700 000 Kč bude výše měsíčních splátek při podepsání leasingové smlouvy na 48 měsíců kolem 8 000 Kč. Taková výše měsíční splátky je pro podnik velmi výhodná.

Vzhledem k tomu, že vůz Iveco Daily je zařazen do skupiny do 3,5 tuny, není v něm nainstalován omezovač rychlosti a tato vozidla mohou jezdit rychlostí až 130 km/h. Vzniká zde prostor pro rychlejší dopravu zboží k zákazníkům, ale také možnost obsloužit více zákazníků, než by bylo možné při maximální rychlosti 90 km/h, jenž je směrodatná pro vozidla nad 3,5 tuny, která musí mít nainstalovaný omezovač rychlosti. Navíc řidiči vozidel do 3,5 tuny nemusí být držiteli řidičského oprávnění skupiny C, což značně zlehčuje výběr zaměstnanců na tuto pozici. Nespornou výhodou je i levnější provoz – nižší spotřeba, silniční daň a pojištění. Cena dálniční známky je stejná jako pro osobní automobil. Stejně tak by se ušetřilo při plánovaném rozšíření povinnosti platit mýto i pro vozidla nad 3,5 tuny.

○ *Systém sledování vozidel*

Ačkoliv společnost KS LTM sleduje vývoj spotřeby pohonných hmot, nemá k dispozici jednoznačné údaje o tom, zda dochází k jejich plýtvání či dokonce krádežím. Tyto informace je možné zajistit pouze investicí do sledování aut a případně sledování jejich palivové nádrže na bázi GPS technologie.

Systém sledování aut v reálném čase (GPS technologie) umožňuje sledovat a zaznamenávat jízdní parametry jednotlivých vozidel, jakými je poloha, rychlost, čas a další veličiny. Tyto údaje jsou přeneseny do GPS centra. Z něj jsou data on-line zpřístupněna zákazníkovi, který získává dokonalý přehled o svém vozovém parku a možnost snadno pracovat se všemi potřebnými informacemi.

Některé firmy nabízejí i sledování stavu paliva v nádrži. To je prováděno přídavným elektronickým plovákem, který zasílá data o stavu nádrže do sledovací jednotky v automobilu. Stav nádrže je zasílán společně s polohou a ostatními daty do centrálního systému. Zákazník má úplný přehled o změnách stavu paliva v nádrži, tankování či odčerpání pohonných hmot. Na rozdíl od kontroly spotřeby pomocí průtokoměru lze u digitálního měření (plováku) identifikovat čas, množství a místo tankování či odčerpání a zamezit tak případným krádežím pohonných hmot. Díky takto získaným informacím a zamezením ne hospodárnosti provozu vozidel je návratnost investice do systému v řádu 6 -12 měsíců. Výrobci a v praxi i provozovatelé těchto služeb uvádí snížení provozních nákladů na dopravu o 10 – 30% z titulu jejich zhospodárnění.

Investice do sledovacího systému může snížit nejen provozní náklady, ale také umožní majiteli společnosti sledovat jednotlivá vozidla a jejich řidiče na rozvozových trasách a zvyšovat tak produktivitu jejich práce. Výhodou a cílem je samozřejmě snížení nákladů na dopravu, ale také možnost optimalizace jízdních tras na základě získaných údajů.

Proto bylo kontaktováno několik společností nabízejících služby sledování vozidel na bázi GPS technologie, aby provedly kalkulaci nákladů na pořízení a provoz jejich GPS sledovacího systému pro 7 vozidel. Ne všechny společnosti však disponují i systémem na sledování paliva v nádrži. Na základě výpočtů byla vybrána společnost Carnet, která zajišťuje sledování automobilů i paliva v nádrži.

V následující tabulce naleznete možnosti financování sledovacího systému, které nabízí společnost Carnet společně s firmou T-mobile. Jednotlivé tarify se liší typem smlouvy, zda je na dobu neurčitou nebo je sepsán závazek na dobu určitou.

Tabulka č.14.1.4 Náklady na provoz sledovacího systému společnosti Carnet

tarif rok	Basic	Plus	Pro	T-mobile I	T-mobile II
1	78 025	72 425	62 625	47 239	43 039
2	16 716	25 116	50 316	41 916	37 716
3	16 716	16 716	16 716	41 916	37 716
4	16 716	16 716	16 716	16 716	37 716
5	16 716	16 716	16 716	16 716	16 716
měření paliva	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900
celkové náklady za 5 let	170 789	173 589	188 989	190 403	198 803

Zdroj: vlastní

Do ceny v prvním roce jsou u všech tarifů započítány náklady na pořízení 7 sledovacích jednotek a roční provozní náklady tarifů pro 7 vozidel. V dalších letech uvádí cena pouze roční náklady tarifů pro 7 vozidel. Cena měření paliva udává náklady na zakoupení 7 přístrojů na zjištění stavu palivové nádrže. Přenos dat je v rámci všech tarifů zdarma.

Propočet celkových provozních nákladů je proveden pouze do pátého roku používání sledovacího systému, protože v pátém roce se náklady na provoz všech tarifů vyrovnají a od tohoto roku jsou dále stejné. Celkové náklady v pátém roce provozu uvádí cenu 7 sledovacích jednotek, 7 jednotek v palivových nádržích a provoz 7 tarifů v délce trvání pěti let.

U tarifu **Basic** není podmínkou sepsání smlouvy na dobu určitou. Jeho nevýhodou jsou vysoké pořizovací náklady, ale následující roční provoz je nejlevnější. Celkové náklady na provoz jsou nejlevnější ze všech nabízených tarifů společnosti Carnet.

Tarif **Plus** je sepsán se závazkem na dva roky. Jeho pořizovací náklady jsou též vyšší, stejně jako provozní náklady tarifu druhý rok. V následujících letech jsou roční provozní náklady stejné jako u předchozího tarifu. Celkové náklady jsou po pěti letech vyšší pouze o 3 000 Kč ve srovnání s tarifem Basic.

Tarif **Pro** má ještě nižší pořizovací náklady, smlouva se podepisuje v délce trvání dvou let, po které jsou roční provozní náklady vyšší než u prvního a druhého tarifu. Od třetího roku jsou roční náklady na provoz totožné s předchozími tarify. Rozdíl celkových nákladů ve vztahu s tarifem Basic po pěti letech provozu ale činí téměř 20 000 Kč.

Společnost úzce spolupracuje se společností **T-Mobile**, která nabízí zbývajících dva druhy tarifů. Ty mají společné nízké pořizovací náklady, ale vysoké roční provozní náklady tarifů po dobu závazku vyplývajícího ze smlouvy. Ten činí tři roky pro tarif T-Mobile I. a čtyři roky pro tarif T-Mobile II. Výsledný rozdíl nákladů ve vztahu s tarifem Basic je po pěti letech téměř 30 000 Kč u tarifu T-Mobile II a 80 000 Kč u tarifu T-Mobile I.

Vzhledem k výsledným cenám jednoznačně doporučuji tarif Basic nebo tarif Plus. Cena ostatních tarifů je zbytečně vysoká.

Na základě předpokládaných nákladů na pohonné hmoty za rok 2007 ve výši 1 100 000 Kč a deklarované úspory 10 – 30%, tedy například 20%, by bylo možné v případě provozu systému již během roku 2007 vyčíslit úspory přibližně na 220 000 Kč. V tabulce č.14.1.4 jsou vypočítány náklady na provoz prvního roku doporučeného systému Basic ve výši 78 025 Kč a na provoz v délce trvání pěti let ve výši 170 789 Kč. Z těchto informací vyplývá, že již v prvním roce by byly pokryty náklady nejen na první rok provozu sledovacího systému, ale i na provoz tohoto systému po dobu pěti let.

14.2 SLUŽBY MOBILNÍHO OPERÁTORA

Společnost KS LTM měla rovněž neúměrně vysoké náklady na provoz mobilních telefonů. Provozovatelem služeb, které společnost využívá je firma T-Mobile. Po prozkoumání smluv a jednotlivých faktur jsem zjistila, že jsou naprosto nesmyslně nastaveny tarify u přibližně poloviny mobilních telefonů.

V červnu 2007 jsem s obchodními zástupci ostatních operátorů zahájila jednání o jejich nabídce a zároveň začala vyjednávat podmínky nové smlouvy významného zákazníka s obchodním zástupcem společnosti T-Mobile.

Konečná nabídka společnosti T-Mobile byla nejnižší, ale pouze díky tomu, že došlo k prodloužení stávající smlouvy o dva roky. Obchodní zástupce nabídl na tomto základě slevu 5 000 Kč z každé faktury při závazku minimálního měsíčního plnění ve výši 10 500 Kč bez DPH. Této nabídce nemohly zbývající společnosti konkurovat. Je však poctivé zmínit, že pokud by společnost T-Mobile slevu nenabídla, zvolila bych nabídku společnosti O2.

Z prodloužení smlouvy významného zákazníka nevyplývala pouze zmíněná sleva, ale také odpuštění některých tarifů na určitý počet měsíců v závislosti na typu tarifu. Tím došlo k další významné úspoře finančních prostředků.

Zároveň byly v září zakoupeny tři nové mobilní telefony a dvě karty pro provoz vysokorychlostního internetu, jimž bylo odpuštěno placení paušálu po dobu šesti měsíců. Úspora je v tomto případě za zmíněnou dobu 8 400 Kč bez DPH.

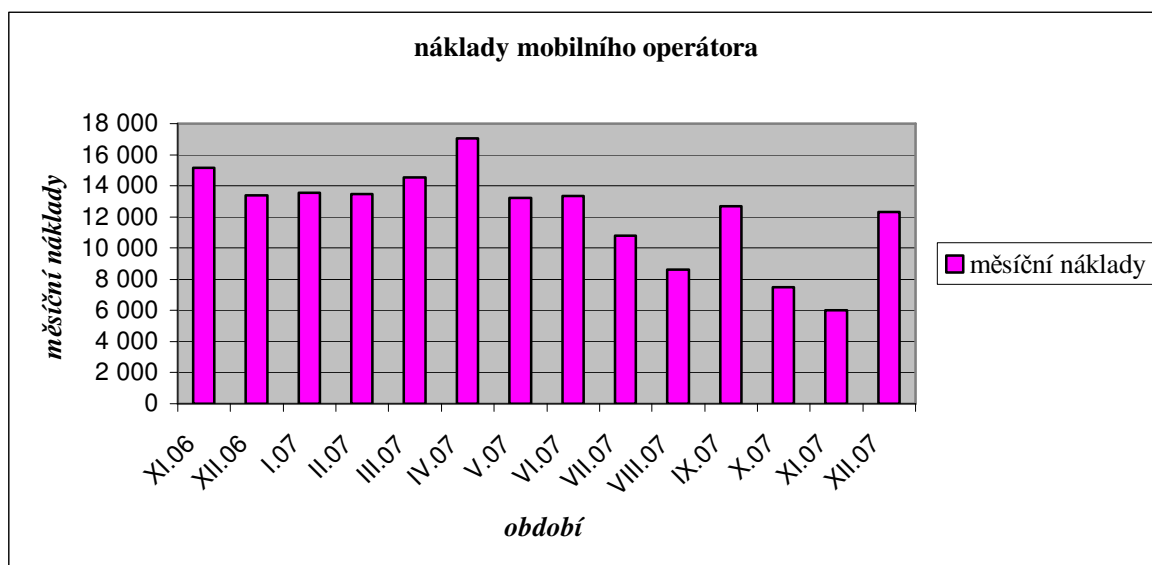
Následující tabulka a graf znázorňují vývoj nákladů za služby mobilního operátora od listopadu roku 2006. Měsíční náklady jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Tabulka č. 14.2.1 Vývoj nákladů za služby mobilního operátora

období	XI.06	XII.06	I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07
měsíční náklady	15 173	13 376	13 548	13 469	14 536	17 073	13 213
období	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07
měsíční náklady	13 334	10 789	8 623	12 671	7 505	6 033	12 331

Zdroj: vlastní

Graf č. 14.2.1 Vývoj nákladů za služby mobilního operátora



Zdroj: vlastní

Kontaktováním obchodního zástupce v květnu 2007 mi byla zaslána optimalizace tarifů, kterou jsem provedla v červnu roku 2007. Tím došlo ke snížení měsíčních nákladů o zhruba 3 000 Kč v červenci. V říjnu se do ceny za služby společnosti T-Mobile promítly výhody z prodloužení smlouvy významného zákazníka a došlo k úspoře 5 000 Kč oproti výši faktury za měsíc září.

Po postupném ukončování výhody odpuštění paušálů předpokládám zvýšení fakturované částky na zhruba 12 000 Kč bez DPH. Ačkoliv se zdá tato částka stejně vysoká, jako na začátku roku, je zapotřebí připomenout, že společnost využívá o tři mobilní telefony a dvě internetové karty více. V současné době tedy provozuje 16 mobilních telefonů a tři internetové karty.

Pokud by nedošlo k vyjednání lepších podmínek při prodlužování smlouvy, nezískala by společnost KS LTM slevu 5 000 Kč na každou fakturu. Předpokládaná výše měsíčních nákladů by se pohybovala kolem 18 000 Kč. Díky vyjednání nových podmínek lze předpokládat měsíční náklady ve výši zhruba 12 000 Kč. Odhadovaná měsíční úspora je potom 6 000 Kč, což představuje ročně 72 000 Kč. Uvedené ceny jsou uvedeny bez DPH.

14.3 INVESTICE DO TECHNOLOGIE

V rámci snižování nákladů na výrobu, zvyšování kvality a tím i konkurenceschopnosti bych rovněž doporučila další investice do výrobních technologií.

○ ***Kotelna***

Prozatím byla v tomto roce do střediska čistírna zakoupena a nainstalována nová kotelna, jejíž provoz má minimalizovat ztráty při přepravě páry k jednotlivým strojům, které ji využívají. Důvodem pro zakoupení druhé samostatné kotelny byly ztráty teploty páry vzniklé při její přepravě z kotelny ke strojům. Pára přepravovaná z centrální kotelny, která je umístěna v samostatné budově mezi středisky čistírna a prádelna, neměla přes veškerá možná provedená opatření ideální teplotu v době jejího vstupu do výrobního procesu

Začátkem pracovní doby dochází k připojení všech strojů na parní soustavu najednou. Díky zapnutí všech strojů využívajících páru v několika minutách došlo k poklesu teploty páry, jejímž důsledkem bylo delší zpracování jednotlivých zakázek a následný problém s organizací práce. Kotelna pro středisko čistírna využívá kratších cest pro dopravu páry s lepšími vlastnostmi a parametry pro zpracování zakázek. V době vstupu páry do výrobního procesu naopak dochází ke zkrácení doby zpracování zakázek a vlastnosti páry umožňují i zvýšení kvality.

Uvedením kotelny do provozu se předpokládá úspora spotřeby plynu zhruba ve výši 15%. Podle odborného předpokladu techniků a vedení podniku činila doposud ve středisku čistírna měsíční spotřeba plynu přibližně 7 000 m³. Cena 1 m³ plynu je 7,50 Kč bez DPH. Odhadovaná měsíční úspora 15% spotřeby plynu představuje 7 875 Kč. Ročně se jedná o úsporu 94 500 Kč.

○ ***Žehlicí linka (mandl)***

Do letní sezóny roku 2008 bude zakoupena a nainstalována repasovaná žehlicí linka (mandl). Doposud byly během sezóny v provozu dva mandly, na nichž pracovalo dvanáct zaměstnanců, šest na každém mandlu. Nový stroj je natolik výkonný, že zvládne produkci

obou starých mandlů. V důsledku toho dojde ke snížení počtu zaměstnanců potřebných pro obsluhu jednoho stroje – úspoře jejich mzdových nákladů. Rovněž se očekává méně času potřebného na údržbu, možné snížení spotřeby plynu a v neposlední řadě vyšší kvalita při zpracování zakázek.

Mzdové náklady jednoho zaměstnance u mandlu jsou ve výši 10 800 Kč včetně odvodů. Za předpokladu ušetření šesti pracovníků je měsíční úspora 64 800 Kč. Ročně činí úspory superhrubé mzdy šesti zaměstnanců nezanedbatelných 777 600 Kč.

○ *Skladač*

V říjnu byl zakoupen do prádelny v zahraničí provozovaný skladač prádla značky Kovocheb, který se stane součástí jednoho z mandlů. Jeho zprovozněním dojde k úspoře jednoho pracovníka – jeho mzdových nákladů, snížení ztrát energií během výroby a především ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Pokud budeme uvažovat pouze uspořené mzdové náklady jednoho pracovníka, jehož superhrubá mzda je 11 000 Kč, činí roční úspora nákladů na tohoto zaměstnance 132 000 Kč.

○ *Sušiče*

V únoru 2008 budou zcela novými stroji v prádelně dva sušiče s vlastním plynovým zdrojem. U nich se uspoří především na energiích. Doposud byly sušiče napojeny na páru z hlavní kotelny, při jejíž přepravě docházelo, jak je uvedeno výše, ke ztrátám. Každý nový sušič má vlastní zdroj. Médiem zde není pára, ale přímé spalování plynu. Teplota v sušičích se dá samostatně regulovat, tím bude docházet k úsporám nákladů na plyn a nebude docházet ke zbytečným ztrátám.

Prozatím jsou v provozu 4 sušiče, které spotřebují přibližně 6 000 m³ plynu měsíčně. U dvou nových sušičů firmy Girbau a Kannegieser se předpokládá spotřeba 4 800 m³ plynu měsíčně. Při ceně 7,50 Kč za 1 m³ plynu vznikne měsíční úspora ve výši 9 000 Kč. Roční odhad úspory nákladů za plyn činí 108 000 Kč.

○ *Systém na evidenci zakázek*

Další investicí je nový systém na evidenci zakázek, jenž si nechala vyrobit na míru francouzská společnost Sharpei poskytující stejné služby jako KS LTM v oblasti Bordeaux ve Francii. Na základě současné spolupráce poskytla společnost Sharpei know – how k tomuto systému zdarma.

Nový systém zjednoduší evidenci zakázek mezi sběrnami chemického čištění (v Praze se jedná přibližně o 60 míst, mimo Prahu zhruba o 25 míst) a výrobou (chemickou čistírnou v Litoměřicích). Podstata změny spočívá v tom, že každý oděv je na sběrně označen štítkem s čárovým kódem. Ten zajistí jednoznačnou identifikaci oděvu, prochází společně s ním celou výrobou (čištěním) a následně je podle něj vyčištěný oděv předán zákazníkovi.

Zavedení tohoto systému představuje investici do laserových čteček a mobilních tiskáren, které budou mít k dispozici řidiči, tiskárny formulářů s čárovými kódy pro všechny sběrný a sestavení nového softwaru. Výše investice činí přibližně 250 000 Kč.

Návratnost investice se předpokládá za přibližně 12 měsíců s tím, že tyto úspory se týkají pouze mzdových nákladů. Další úspory se objevují v možnosti zmenšení pronajatých prostor pro překládání a evidenci zboží z pražských sběren. Ty by mohly činit zhruba 15 000 Kč měsíčně.

Dalším velkým přínosem bude i snížení chybovosti v oběhu zboží, zkrácení dopravních tras, úspora času v manipulaci s oděvy, detailní a trvalý přehled o pohybu zboží na cestách a ve výrobě a neomezené možnosti z nově vytvořeného softwaru – evidence, statistiky, tisky dokumentace, přímý vstup do účetních programů. Tyto úspory jsou značné, ale vzhledem ke složitosti propočtů se nebudu jejich vyčíslením zabývat.

15 JINÁ DOPORUČENÍ

Snížovat náklady však nelze do nekonečna. Jednou z největších položek nákladů jsou náklady za energie – vodu, plyn a elektřinu. Cena těchto komodit se každý rok zvyšuje a proto by mělo minimálně jednou ročně dojít k **úpravě ceníků**. Jelikož společnost KS LTM poskytuje v oboru velmi kvalitní služby, navrhovala bych zvýšení ceny u poskytovaných služeb celoplošně pro čistírenské služby a individuálně u služeb prádelenských. Většina zákazníků prádelny má svůj vlastní ceník v závislosti na objemu prádla a četnosti dodávek. V službách prádelny by měl existovat jednotný ceník kusový nebo kilogramový do určitého množství pro všechny odběratele. Při překročení limitu, by pak následovalo jednání a stanovení individuálního ceníku.

Také navrhuji zavést **poplatky za zpracování faktur**. Ceník těchto poplatků bude jednotný pro všechny odběratele. Manipulační poplatek a poplatek za položky bude stanoven tak, aby pokryl stávající náklady na poštovné a bankovní poplatky. Platba na fakturu by měla být vždy umožněna pouze těm odběratelům, kteří nemají problém s platební kázní a jejichž fakturovaná částka přesáhne určitou stanovenou výši. Platba do stanoveného limitu by měla být uskutečněna v hotovosti. Následkem těchto opatření má být zlepšování platební kázně odběratelů a zvyšování platební schopnosti společnosti KS LTM vůči jejím dodavatelům.

16 OPTIMALIZACE POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Stanovení potřeby základního počtu zaměstnanců pro jednotlivá střediska a jeho dodržování úzce souvisí s předchozí kapitolou věnovanou nákladům. Právě mzdové náklady tvoří jednu z nejvýznamnějších nákladových položek v podnicích vůbec, bez rozdílu orientace podniku na výrobu nebo služby.

V KS LTM se vedení podniku rozhodlo stanovit základní počet zaměstnanců ve výrobě na úroveň **mimosezóny**. Pojem mimosezóna představuje období, kdy občané a firmy využívají služeb v tomto oboru minimálně. V čistírenství to jsou měsíce červen, červenec a srpen, v prádelenství se jedná o měsíce prosinec až březen.

Množství zaměstnanců ve výrobě je plně v rukou vedoucího výroby, který má dokonalý přehled o jednotlivých procesech ve střediscích prádelna a čistírna. V současné době je stanoven základní počet zaměstnanců pro středisko čistírna 13 lidí a pro středisko prádelna také 13 lidí.

V sezóně docházelo v obou střediscích, ale především v letní sezóně 2007 ve středisku prádelna k překotnému a neorganizovanému najímání pracovních sil. V této době však byla jiná organizační struktura a každé z výrobních středisek mělo vlastního vedoucího. Vedoucí střediska prádelna nesprávně využíval vnitřní lidské zdroje podniku a právě vlivem překotného najímání pracovních sil zde došlo k přezaměstnanosti a ke snížení produktivity práce navzdory vysokým tržbám.

Produktivitu práce jsem vypočítala jako podíl měsíčních tržeb jednotlivých středisek a počtu odpracovaných hodin zaměstnanci v těchto střediscích. Výsledná hodnota udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na jednu odpracovanou hodinu. Pozitivní je růst tohoto ukazatele v časové řadě. Vývoj produktivity na odpracovanou hodinu ve střediscích prádelna a čistírna znázorňují tabulky č.15.1 a 15.2 a grafy č.15.1 a 15.2.

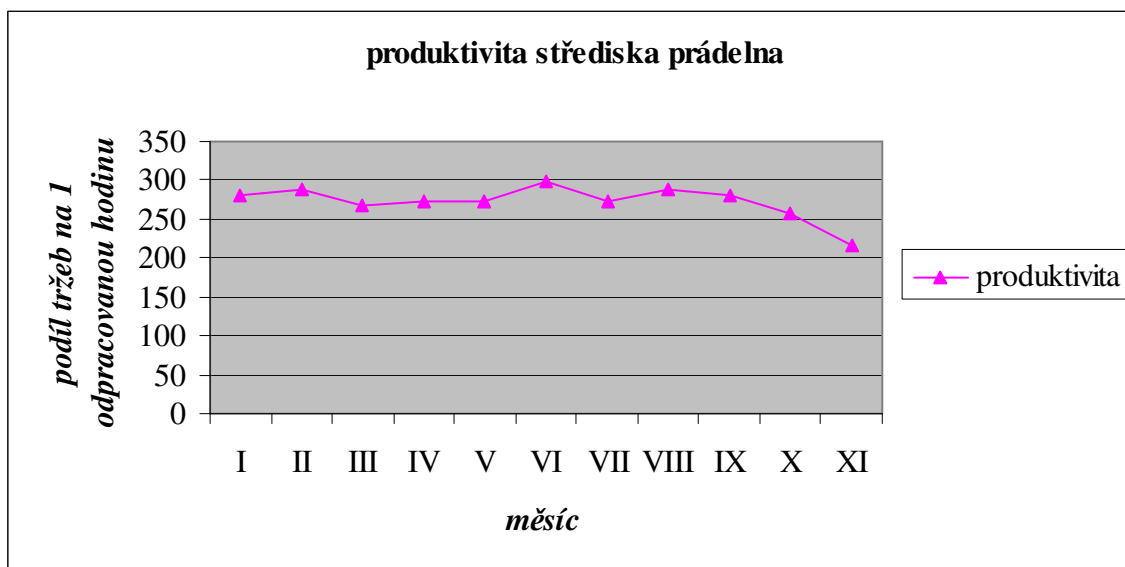
Tabulka č.15.1 Produktivita ve středisku prádelna

PRÁDELNA

	I	II	III	IV	V	VI
tržby	474 825	466 975	577 41	630 432	818 412	838 519
odpracované hodiny	1700	1619	2150	2312	2996,5	2804
produktivita (Kč/hod)	279,309	288,434	268,563	272,678	273,123	299,044
	VII	VIII	IX	X	XI	
tržby	908 565	972 596	773 881	830 418	622 125	
odpracované hodiny	3337,5	3385,5	2746,7	3233,5	2884	
produktivita (Kč/hod)	272,229	287,283	281,749	256,817	215,716	

Zdroj: vlastní

Graf č.15.1 Produktivita ve středisku prádelna



Zdroj: vlastní

Obecně lze konstatovat, že je žádané, aby produktivita práce v časové řadě rostla. Dále je dobré, pokud je možné zjištěné údaje o produktivitě porovnat s jinými podniky. Z odborných periodik v oboru prádelenství (měsíčník Informátor) jsem získala informaci o produktivitě práce ve vyspělých evropských zemích (Francie, Německo). V přepočtu je tento ukazatel vyšší o 25 až 40%. Hlavním důvodem tohoto rozdílu není nižší výkonnost základních parametrů lidské práce (intenzita, zručnost, nasazení), ale zejména a zásadně nasazení moderních technologií, strojů a zařízení pro český prádelenský provoz vzhledem k jejich ceně dosud nedostupný. Údaje o produktivitě práce v českých prádelnách nejsou k dispozici. Zůstávají utajeným údajem v českém konkurenčním prostředí.

Z grafu č.15.1 je patrné, že produktivita práce v posledních třech měsících klesá i navzdory tomu, že tržby jsou vyšší než na začátku roku. Lze tedy konstatovat, že je ve středisku prádelna zaměstnán větší počet lidí, než jaký je zapotřebí.

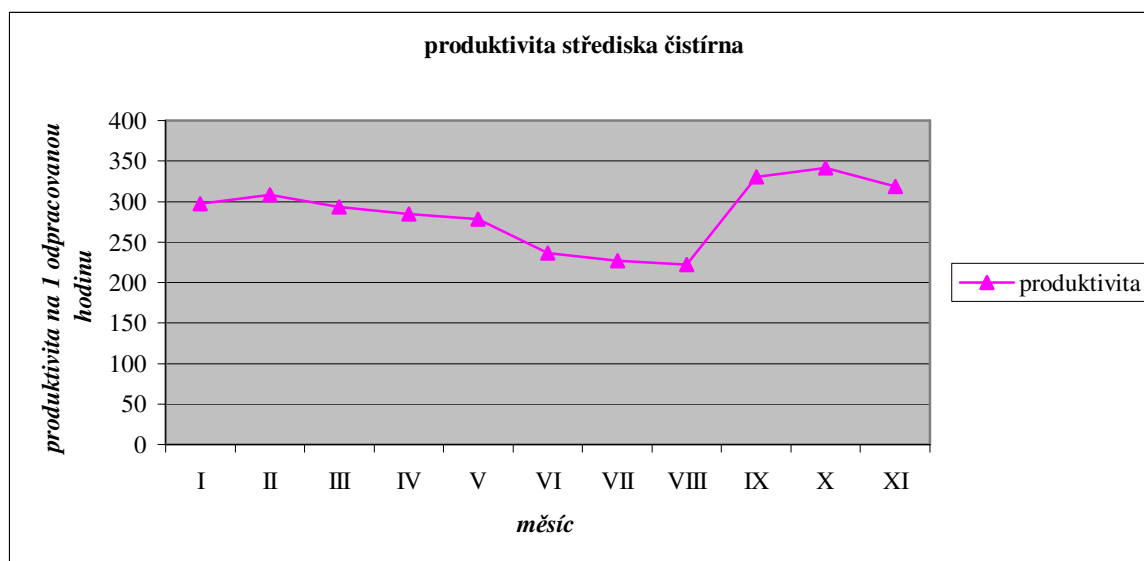
Tabulka č.15.2 Produktivita ve středisku čistírna

ČISTÍRNA

	I	II	III	IV	V	VI
tržby	1 013 179	930 033	1 019 991	1 010 347	968 343	758 659
odpracované hodiny	3408	3020	3480	3546	3484	3208
Produktivita (Kč/hod)	297,294	307,958	293,1009	284,9258	277,94	236,49
	VII	VIII	IX	X	XI	
tržby	719 773	788 068	1 187 597	1 275 517	1 225 054	
odpracované hodiny	3168	3548	3592	3732	3848,5	
Produktivita (Kč/hod)	227,201	222,116	330,6228	341,7784	318,3199	

Zdroj: vlastní

Graf č.15.2 Produktivita ve středisku čistírna



Zdroj: vlastní

Ani pro středisko čistírna jsem neměla k dispozici údaje jiného podniku, které bych mohla porovnat s vlastními výpočty. Provoz stejné nebo podobné velikosti v oboru čistírenství v naší republice totiž není. Rozhodující je tedy růst ukazatele v časové řadě. Pozitivní je růst produktivity v posledních třech měsících. Je také zapotřebí zmínit, že čištění občanských oděvu je velmi náchylné na sezónost poskytovaných služeb. Z tabulky č.15.2

je velmi dobře patrný pozitivní vliv sezóny na tržby (produktivitu práce), tedy že tržby jsou v I-V a IX-XI měsíci vyšší než v ostatních měsících.

Z výše uvedeného vyplývá, že produktivita je závislá na počtu odpracovaných hodin a na tržbách středisek. Hlavní problém tedy představuje správné využití lidských zdrojů především v době sezóny. Základem bude zastupitelnost jednotlivých pracovníků na všech pracovištích a to zejména ve chvíli, kdy je nutné vykrytí nepřítomnosti zaměstnanců během vybírání dovolených.

Potřeba co největší zastupitelnosti zaměstnanců v rámci středisek, ale i existence **mezistřediskové výpomoci**, bude zakotvena jak v popisech pracovních míst, tak v mzdovém systému. Právě propojení popisů pracovních míst a mzdového systému by mělo v budoucnosti zajistit větší flexibilitu vykrývání potřeby zaměstnanců v období dovolených.

Pokud i přesto dojde vedoucí výroby k závěru, že se stávajícím počtem zaměstnanců není možné pokrýt potřebu zaměstnanců, dojde k zaměstnání brigádníků na dobu určitou. V současné době je v KS LTM zaměstnáno několik důchodců u nichž se předpokládá ukončení pracovního poměru, ale zároveň jim bude nabídnuta možnost přivýdělku v případě potřeby ze strany podniku.

Úspory získané správným využitím dostupných lidských zdrojů pak mohou být použity na modernizaci technologie, osobní rozvoj zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek a samozřejmě pro růst mzdových fondů společnosti.

17 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Zavedení měsíčního hodnocení bude mít pro společnost Korál servis LTM velký přínos. Díky jeho správnému a především pravidelnému používání budou mít zaměstnanci přehled o svém výkonu a uvidí jeho spojitost s vlastní finanční odměnou. Vedení podniku bude mít v rukou dobrý nástroj pro řízení výkonnosti svých zaměstnanců, což povede ke zvýšení kvality a produktivity práce s následným zvýšením příjmů společnosti i jejích zaměstnanců.

K vývoj hodnotícího systému bude přizván odborník, který provede formulaci výkonových kritérií všech pozic, zpracuje potřebné dokumenty, provede školení všech zaměstnanců a bude vykonávat dozorčí funkci. Prozatím nebyly provedeny žádné konzultace, které by stanovily výši nákladů za nastavení, následné udržování funkčnosti a průběžnou optimalizaci tohoto systému.

Pro provedení uvedených technologických inovací a přiblížení se vyspělým zemím EU v úrovni technologické vybavenosti provozu je zapotřebí velkých investic (viz kapitoly č.14.1 a 14.3). Největším úskalím je jejich financování. V uvedených kapitolách je proveden propočet možností návratnosti jednotlivých investic z úspor plynoucích z jejich instalací a uvedení do provozu. Úspory mzdových nákladů a nákladů na plyn (při dnešních cenách) po splacení investic, pak představují přibližně 1 500 000 Kč ročně. Možností by bylo také zvýšení cen, avšak jejich neúměrný nárůst by mohl vést ke ztrátě obchodních partnerů ze strany firem i občanů a už nyní nízká poptávka by se mohla stát nulovou.

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, nabízí se možnost čerpání dotací z fondů EU. Po prozkoumání této možnosti bylo zjištěno, že všechny podniky v České republice zabývající se poskytováním služeb v oboru čistírenství a prádelnictví nemají žádnou možnost čerpat finanční prostředky na inovaci z fondů EU. Vyloučení z možnosti čerpání dotací je dáno OKEČ, která nebyla do těchto programů vládou ČR nikdy zahrnuta. Nadějí je nyní ve schvalovacím procesu probíhající finanční pomoc, kterou budou moci čerpat podniky zabývající se jakoukoliv činností, přičemž finanční prostředky by měly být rozdělovány z krajských dotačních fondů určených pro tento účel.

18 ZÁVĚR

V teoretické části mé práce jste se seznámili s plánováním pracovníků, jehož cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji. Úzce s ním souvisí vytváření popisů pracovních míst, ze kterého se získávají informace o profilu pracovníka, jeho vazbách na ostatní pracovní místa a v neposlední řadě z něj vycházejí některá kritéria potřebná pro hodnocení zaměstnanců.

Z oblasti odměňování jste získali poznatky o cílech a strategiích odměňování, metodách a formách hodnocení, o úkolu mzdových forem, jejich podobě a účelu, a o úkolu mzdového systému, jehož vývoj by měl směřovat k tomu, aby spravedlivě ohodnotil pracovníky za jejich výkon a zároveň poskytl vedení podniku potřebný nástroj k vedení jeho zaměstnanců.

V poslední kapitole teoretické části jste se seznámili s definicí nákladů, způsoby jejich řízení a také s druhovým a účelovým členěním nákladů.

Na základě teoretických poznatků a rozбором současné situace v podniku jsem v praktické části porovnávala teorii k současně uplatňovanému systému a následně podle nové organizační struktury navrhla změny v mzdovém systému. Ten jsem se rozhodla obohatit o systém hodnocení zaměstnanců, do kterého jsem se pokusila zabudovat odměny formou ročních bonusů stanovených na základě plnění osobních cílů pro vedoucí zaměstnance a pro ostatní zaměstnance roční bonus na základě hospodaření společnosti. Protože jsou obě tyto formy administrativně velmi náročné a nadměrně zatěžují vedení podniku, bylo jejich působení prozatím odloženo.

Majitelé společnosti Korál servis LTM dospěli k názoru, že hodnotící systém by měl být navržen odborníky. Bude tak zaručena jeho funkčnost a pro vedení podniku bude administrativně méně náročný než předchozí systém. Nastínila jsem tedy postup jeho realizace. Jelikož budou hlavním zdrojem popisy pracovních míst, které doposud v podniku nebyly vyhotoveny, začala jsem je sestavovat ve spolupráci s vedoucími

jednotlivých středisek. Rovněž jsem naznačila možnosti nefinanční motivace zaměstnanců ve výrobě.

Cílem analýzy nákladů za dopravu bylo zjistit, jestli by nebylo pro podnik rentabilnější, kdyby si najal externího dopravce. Z rozboru vyplynula neekonomičnost zrušení vlastní dopravy. Proto jsem se zaměřila na další možnosti snižování nákladů. Výsledkem je nákup nového nákladního automobilu a úvaha o investici do systému sledování vozidel, jejíž návratnost je kratší než jeden rok.

Optimalizace nákladů za služby mobilního operátora byla provedena během roku 2007 a díky vyjednání nových podmínek smlouvy významného zákazníka a operativní úpravě tarifů jednotlivých mobilních telefonů bylo již nyní dosaženo ekonomického efektu.

Shrnu-li výsledky diplomové, jsou jimi práce návrh nového hodnotícího systému pro společnost Korál servis LTM, možnosti snižování nákladů v dopravě, přesné informace o již uskutečněných úsporách za služby mobilního operátora a možná řešení pro úspory v oblasti investic do výrobních technologií.

Vypracování této práce mi přineslo mnoho zajímavých poznatků. Řada z nich potvrzuje teorie zmiňované v odborné literatuře, na druhou stranu je velmi důležité brát každý podnik jako jedinečné a neopakující se uskupení s řadou specifických vlastností a jevů. Na podmínky každého podniku lze aplikovat teoretické přístupy, ale je zapotřebí přísně rozlišovat různá specifika jeho ekonomického života, kterými může být například sezónnost prací, rozdílnost poptávky v geografických oblastech, konkurence nebo okolnosti jeho hospodářského prostředí.

Pro další ekonomický růst podniku doporučuji provést všechny inovace výrobních technologií, které jsou popsány v této práci, a především využít odborných služeb při vývoji a realizaci hodnotícího a mzdového systému vůbec.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEARDWELL, I. A HOLDEN, L.: *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 0-27360-244-6
- [3] BURSTINER, I.: *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4
- [4] Česko. Vláda. Nařízení vlády České republiky ze dne 6. prosince 2006 č.567 o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci
- [5] Česko. Zákon č.262/2006 ze dne 21.dubna 2006 o zaměstnanosti
- [6] KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3
- [7] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- [8] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3
- [9] KRÁL, B.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7
- [10] PALÁN, Z.: *Topregion.cz* [online]. Cit 14.11.2007. Dostupný z WWW:<<http://www.topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>>
- [11] *Plánování lidských zdrojů – BusinessInfo.cz* [online]. Cit 14.11.2007. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/planovani-lidskych-zdroju/1001663/45009/>>
- [12] STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [13] SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4
- [14] SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5
- [15] WEATHER, W. B. A DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Náplně pracovních míst

Příloha č. 2 Grafický skript hodnocení zaměstnanců

Příloha č. 1 Náplně pracovních míst

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – mistrová chemické čistírny

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- odpovídá za operativní rozmístění pracovníků v chemické čistírně při zpracování mimořádných zakázek
- odpovídá za bezproblémový chod a spolupráci mezi jednotlivými pracovišti chemické čistírny
- třídí a přijímá zakázky podle sortimentu
- připravuje náplně pro denní strojový plán pro úsek čištění a praní
- kontroluje počty kusů od zákazníků
- zajišťuje zpracování zakázek mezi čistírnou a prádelnou
- zajišťuje včasnou expedici hotových zakázek na sběrny
- řeší reklamace včetně jejich evidence a včasného vyřízení
- zajišťuje vrácené zakázky s rizikem zpracování a jejich evidenci
- provádí detaše v plném rozsahu
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě, za obojí má též odpovědnost
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny
- eviduje docházku pracovníků čistírny
- eviduje žádosti zaměstnanců chemické čistírny o dovolenou a předává je v předstihu alespoň 14 dnů ekonomovi společnosti

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Vedoucí provozu, popř. ...

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, práce s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Organizační schopnosti, schopnost vést lidi a kontrolovat je, rozhodnost v delegování úkolů, schopnost komunikovat s podřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost adaptace na nové pracovní postupy i nepopulární opatření, psychická odolnost vůči stresu. Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – expedientka

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- odpovídá za kompletní a včasnou expedici expresních a standardních zakázek Praha
- přijímá a kontroluje zakázky sběrný LTM
- přijímá a kontroluje zakázky expres a hotelové zakázky Praha
- přijímá zakázky úseku kůží zaslaných poštou
- odpovídá za dodržení termínů dodání u zákazníků s pravidelnými dodávkami (Praha + Litoměřice)
- kompletuje a dopravuje pracovní oděvy u konkrétních zákazníků (HS, Vagónka)
- kompletně expeduje zákazníky Litoměřic včetně vystavování dodacích listů
- kompletně expeduje zakázky kůží a kožešin odesílaných poštou
- dopravuje praniny na napařovací panně
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost adaptace na nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – obsluha strojů a zařízení

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- pravidelně udržuje stroje a zařízení
 - čistí destilaci
 - čistí filtry v lapačích hrubých nečistot
 - čistí filtrační koše
- obsluhuje čistící stroje v plném rozsahu a vyplňuje potřebnou evidenci
- připravuje náplně (pracovní oděvy) do strojů
- eviduje počet kusů a váhy náplní do strojů
- kompletuje pracovní oděvy pro jednotlivé zákazníky
- vyvěšuje vyčištěné oděvy
- vyměňuje fólie na balících strojích
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – koberce

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- eviduje přijaté koberce k čištění
- čistí koberce v plném rozsahu
- odpovídá za svěřené pracovní potřeby a pomůcky
- připravuje zakázky do praček včetně předkartáčování
- obsluhuje prací stroje a zajišťuje zpracování zakázek mokrou cestou
- obsluhuje bubnové sušičky
- zajišťuje včasné zpracování zakázek a jejich předání doupravě
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – švadlena

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- opravuje a upravuje (šitím) zakázky pro pracoviště čistírny a prádelny
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – Varta

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- přijímá pracovní oděvy spol. Varta a provádí kontrolu počtu kusů
- štítkuje oděvy – vyrobí štítek a nažehlí ho
- kompletně pere a suší zakázky
- doupravuje zakázky – žehlení, lisování, foukání, skládání
- třídí zakázky podle čísel a provádí jejich kompletaci
- vyhotovuje dodací listy
- provádí expedici hotových zakázek
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – zpracování kůží

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- odpovídá za kompletní a včasné zpracování zakázek z kůží a kožešin
- kontroluje přijaté zakázky s příjmovým listem
- vyhotovuje dodací listy k zakázkám Praha
- třídí zakázky podle sortimentu, provádí detaš a přípravu k čištění
- třídí zakázky po čištění podle douprav – stříkání, kartáčování
- provádí finální doupravy zakázek z kůží kožešin včetně žehlení
- připravuje zakázky pro expedici
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

PRACOVNÍ MÍSTO: Pracovnice v chemické čistírně a prádelně – žehlírka

CHARAKTERISTIKA PRÁCE A POVINNOSTI:

- dopravuje textil na:
 - žehlícím prkně
 - lisu)
 - napařovací panně
- nadřízeného informuje o nesrovnalostech v zakázkách, skutečnostech bránících v řádném a plynulém výkonu práce (provozní, personální, aj.) , ihned jak tyto zjistí
- při práci používá odpovídající ochranné prostředky
- aktivně vyhledává práci
- vykonává úklid na pracovišti a udržuje stroje v čistotě
- operativně zastupuje pracovníky na jednotlivých pracovištích chemické čistírny a prádelny

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:

Mistrová chemické čistírny, popř. Vedoucí provozu

PODŘÍZENÉ FUNKCE:

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

Běžný hluk strojů, špína a prach související s provozem strojů a manipulací se zakázkami, styk s chemickými látkami (přípravky pro čištění a praní, aj.).

FYZICKÉ A DUŠEVNÍ POŽADAVKY:

Schopnost komunikovat s nadřízenými i vedením společnosti, inovativní myšlení, schopnost zavádět nové pracovní postupy, psychická odolnost vůči stresu.

Zručnost, pečlivost, schopnost soustředit se na kvalitu odváděné práce, práce ve stoje náročná na pohybový aparát (pohyb horních končetin a páteř), práce v teplém provozu.

Příloha č. 2 Grafický skript hodnocení zaměstnanců

STŘEDISKO:

Název pracovní pozice:

ZAMĚSTNANEC:

VEDOUCÍ:

hodnocený měsíc:

rok:

datum:

KRITÉRIA	PLNĚNÍ									
1	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
.										
.										
.										

Vyjádření hodnoceného, datum, podpis

Vyjádření hodnotitele, datum, podpis